成長戦略「３つの見える化」
～中小・中堅企業 あなたが主役～
事例集（成功のカギ・ワナ）

平成２７年７月

経済産業省

目次

１. 製造業

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

アイシン軽金属(株)

（自動車部品製造）

富山県射水市

設立：1970 年（昭和 45 年）
資本金 15 億円
従業員数：1,368 名

企業概要：

アイシングループの一員として、トヨタ自動車をはじめとする自動車メーカー向けにアルミ自動車部品を製造、供給しているアルミのメーカー

低コストかつ高品質なアルミ部品製造技術で国内シェア拡大への取組み

1. 直面していた課題

１９８０年代にデミング賞、１９９０年代に日本品質管理賞を受賞するなど品質管理について、継続的な取組みを実施していた。しかし、業界のグローバル進出の動きにより、競合他社との競争が激しくなり、品質だけではなく、コストにおいても競争力を高める必要があった。

2. 突破口となったアクション

従来より、地球環境問題を背景とした部品の軽量化に取組むとともに、高品質を維持しながらも低コストなアルミ部品を供給しなければならないというニーズに基づいて、製品の設計・SE、材料開発、工法開発などの技術開発を行っている。
製品設計では、顧客と一緒になって、つくりを考慮した設計を実施するとともに、高強度アルミ材料の開発や、品質と生産性を両立するダイカスト工法や押出工法の開発に取り組むことで競合他社に対して優位性を確保する活動を実施した。

3. アクションの結果

その結果、アルミニウム押出製バンパリィンホースはアイシン軽金属の主力製品となり、海外の拠点でも製造を実施している。
ダイカスト製品でも高品質で低コストなシリンダーヘッドカバー、ステーターホイールについて、高い国内シェアを占めている。

4. 今後の更なる発展

引き続き、独自性、優位性ある自社商品の開発を進めていくことにより、拡販活動を実施する。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発／情報・資金)

(株)アステア

(自動車部品製造)

岡山県総社市

設立:2003 年(平成 15 年)
資本金:25000 万円
従業員数:725 名

企業概要:

自動車用の衝突安全部品・燃料系部品・ボディパーツ・ドアーなどの総合部品メーカー。技術開発にも注力しており、自動車板金部品に対応した熱処理技術の開発によって低コスト化を実現。

直接通電加熱や部分加熱技術で設備投資費用や省エネに貢献

1. 直面していた課題

それまでの自社で開発していたホットプレス技術での加工は、熱延工程で距離の長い加熱炉や加熱のための電気を多く必要とし、また焼き入れ時間も長く、高コストに止まっていた。

2. 突破口となったアクション

平成18年度の戦略的基盤技術高度化支援事業に直接通電加熱を利用した焼入れ技術で応募、不採択となったが岡山大学に技術相談し、改めてホットプレスの短所である高コストを解決する手段として再度提案して採択された。平成19年度～21年度に戦略的基盤技術高度化支援事業を利用して研究開発を実施。加熱設備が高価、加熱時間が長い、熱効率も悪いといった問題を一部分のみ通電加熱する直接通電加熱法により解決し、焼き入れ時間は複数回に分けて加工する成形技術で短縮した。

3. アクションの結果

高強度が要求される自動車骨格部品に対し、材料の部分温度制御を特長とした直接通電加熱を採用した加工法により、設備のコンパクト化、部分的な焼き入れによる省エネ化を実現した。

4. 今後の更なる発展

岡山次世代自動車技術研究開発センター(OVEC)に参加し、各種展示会出展を実施しつつ、他補助金を利用し研究開発を推進。センターピラーなどの複雑な部品へのニーズが高く、技術の利用が見込まれる。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

サンエツ金属(株)

（黄銅棒・線事業及び精密部品事業）

富山県砺波市

設立：1937 年（昭和 12 年）
資本金　3 億円 100 万円
従業員数：450 名

企業概要：

日本最大の黄銅棒メーカーであり、日本最大の黄銅線メーカーであるとともに、自社の黄銅素材を使用して黄銅棒の加工品まで手がける加工メーカーでもある。

M&A 等による規模拡大と新合金開発で業界のリーディングカンパニーに

1．直面していた課題

装置型産業であり、国際競争力を高めつつ事業を発展させていくためには、業界再編による企業規模の拡大が不可欠であった。

2．突破口となったアクション

規模を拡大するため、昭和５９年に同業の北陸金属工業と合併したのに続き、平成１２年には同業の住友金属鉱山伸銅から黄銅線事業の営業譲渡を受けた。更に平成１９年には新日東金属（住友軽金属の子会社）から全事業を譲受。平成２５年には古河電気工業からめっき線設備と特殊合金設備の一部を譲受するとともに、日立ケーブルプレシジョン（日立電線の子会社）からもめっき線事業を譲受。平成２７年には日本伸銅を TOB により子会社化している。こうした企業結合を繰り返すことよってスケールメリットを発揮し、国際的なコスト競争力を維持することができた。加えて、JIS 規格よりさらに厳しい社内規格を設けるなど、品質の均一化・向上に力を注ぎ、原料の溶解から鋳造、押出、抽伸、焼鈍、矯正の工程毎に厳しい検査を行う「一貫ラインシステム」を導入し、均質で高品質な素材を大量供給できる体制を構築。さらに、環境意識が高まる中、業界に先駆けて平成１２年にカドミウムレス＆鉛レスの画期的な新合金の開発に成功するなど、優れた技術力で世界有数の幅広い合金ラインナップを誇る。

3．アクションの結果

黄銅棒・線業界の大手５社が経営統合することで、日本最大の黄銅製品メーカーとしての地位を確立し業界のリーディングカンパニーとなっている。現在、同社の黄銅棒は国内シェア５０％を上回り、黄銅線は国内シェア５０％を占めている。こうした他社の追随を許さない素材メーカーとしての強みを背景に、自社の黄銅素材を使用した加工品事業の分野においても優れたコスト競争力を有しており、特に、精密鍛造技術を活用したカメラレンズ着脱部品（カメラマウント）では、世界の黄銅製マウントの９０％を独占している。

4．今後の更なる発展

今後とも日本一の黄銅素材メーカーとしてのシェアを活かし、スケールメリットを追求するとともに、業界最先端の技術力で、独自性、優位性ある黄銅素材・部品のサプライヤーとしての発展を目指す。本年、子会社化した日本伸銅と、事業シナジーの実現による事業の発展を目指す。また、中国・大連に展開させた精密部品の切削・鍛造加工について、一部を国内回帰させるなど海外戦略を見直す。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発／資金

ダイキョーニシカワ(株)

(自動車部品製造)

広島県広島市

設立:2007 年(平成 19 年)
資本金:43 億 8,542 万円
従業員数:4,136 名

企業概要:

2007年に西川化成㈱、ジー・ピー・ダイキョー㈱及び(旧)ダイキョーニシカワ㈱の3社が合併して設立。自動車内外装の樹脂部品の製造を主力とし、2014年3月に東京証券取引所市場第一部に上場を果たす。

国の委託開発事業採択をきっかけに複数自動車メーカーとの取引加速

1. 直面していた課題

早くから自動車部品の樹脂化、モジュール化に取り組み、樹脂製オイルストレーナ(エンジンオイル吸入濾過装置)では圧倒的な世界シェアを獲得し、長繊維ガラス強化PPによる樹脂リフトゲートモジュール等の樹脂モジュール製品の車への搭載を進めていたが、燃費改善に直結する軽量化技術の更なる進化が求められていた。特に、ガラス代替による樹脂化が実現できれば車体の大幅な軽量化が実現できるが、ワイパーの摩擦にさらされるリアウインドーでの耐摩耗性能において、従来のガラス並みの表面硬度を実現させる技術の確立が課題となっていた。

2. 突破口となったアクション

2006～2008年度の地域新生コンソーシアム研究開発事業で「軽量で高剛性な高機能樹脂とこれを活用した商品展開技術の開発」、2008年度地域イノベーション創出研究開発事業で「高機能樹脂を活用した軽量化技術の開発と事業化」が立て続けに採択され、他社が手掛けていない手法による自動車リフトゲートアウター部品用真空プラズマ成膜装置を開発して成膜し、コストの課題が残ったが、ほぼ無機ガラスに近い、世界的にもトップクラスの耐傷付性を持つ樹脂リフトゲート一体リアウインドーを開発できた。

3. アクションの結果

上記、樹脂リフトゲート一体リアウインドーモジュールをベースに、複数の自動車メーカーへ軽量化樹脂モジュールを提案し、各社との共同開発を行い、新規顧客の拡大にも繋がった。

また、ダイキョーニシカワは、こうした独自の技術を背景とし軽量化ニーズを先取りする戦略商品、モジュール開発で市場開拓を進めており、2011年10月にはダイハツ工業(株)との合弁会社であるエイエフティー㈱が設立され、樹脂フェンダー、バックドア等の樹脂モジュール部品の量産が滋賀県下の工場において始まっている。

4. 今後の更なる発展

技術確立を達成したガラス代替樹脂技術を将来の自動車で広く普及させていく為には、現在の無機ガラスに比較して、コストを低減する必要があり、成形技術やハードコート技術の低コスト化の開発を進め、リヤ―ガラスに必要な低コストの熱線加工技術も確立すべく取り組んでいる。

又、コスト低減だけでなく、ガラス代替樹脂の更なる付加価値向上の開発も実施し、数年後の自動車へのガラス代替部品、樹脂モジュール部品の搭載と展開を目指している。

《受賞歴》 第2回 ものづくり日本大賞 優秀賞受賞

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

ヒラタ精機（株）

（自動車部品製造）

島根県出雲市

設立：1972 年（昭和 47 年）
資本金：5000 万円
従業員数：280 名

企業概要：

自動車の重要な機能の一部であるオートマチックトランスミッション（変速機）部品を製造。

新技術による加工方法で、高精度な加工技術を要するプラネタリーギヤユニットの小型化に成功

１．直面していた課題

自動車用自動変速機は、燃費及び環境規制対応のため５段変速から、６～８段変速への多段化が進んでいる。中小型車等では変速機の車載スペースが小さく、低コストで小型化した新構造の自動変速機が求められていた。

２．突破口となったアクション

当社の主要顧客である自動車メーカーは、燃費に関する法規制対応として、駆動力伝達系の効率改善に取り組んでおり、顧客ニーズに対応する為、経済産業省の戦略的基盤技術高度化支援事業に申請・採択、部品の小型・軽量・高強度化に取り組んだ。

３．アクションの結果

自動変速機の主要部品であるプラネタリーユニットについて、歯車の駆動損失を低減した高精度加工と複雑形状を一体化したネットシェイプ鍛造により、低コストで高強度化と小型化を実現した。

４．今後の更なる発展

平成２３年度に某社向け中容量自動変速機にて事業化に成功。その後、某社向け高容量自動変速機にも採用され、某社の次世代自動変速機全てに本事業で開発した製品が搭載されている。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

佐藤繊維(株)

（紡績・ニット・アパレル企画製造販売）

山形県寒河江市

設立：1954 年（昭和 29 年）
資本金：5,410 万円
従業員数：182 名

企業概要：

アンゴラヤギから取れる「モヘア糸」など高級素材を使った紡績・ニット製造、独自ブランドのアパレル製品の企画販売を行う。

ストーリーを持った独自ブランドの構築

1．直面していた課題

蓄積してきた技術力を駆使して新商品を開発しても、国内外の同業他社にすぐ模倣されてしまう状態が続き、問屋やアパレル企業など既存の販売ルートでは、売上は減少の一途であった。

2．突破口となったアクション

自らがファッショントレンドを作っているイタリア糸メーカーの考え方に触発され、独自ブランドを作ることを決意。これまで限界とされてきた半分の細さの極細モヘア糸の開発成功を受けて、その糸を用いたニット製品を社長夫人がデザインし、他社に真似ができないストーリーを持った自社ブランドを構築。また、社長自らがテレビショッピングに出演し、自社製品を販売するとともに、ニューヨーク等での海外展示会へも出展。

※ 地域産業資源活用支援事業（２００８～２０１２年）
※ ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金（２０１３年）

3．アクションの結果

独自のストーリーを付加した同社のニット製品は、オバマ大統領夫人の着用が広く報道されたことを契機に消費者への強く訴求力が高まり、複数の販売先確保による売上増大が実現した。その後も継続的に海外展示会に出展し、欧米高級ブランドによる認知度向上と新たな取引先の開発を進めた。

4．今後の更なる発展

本社棟であった酒蔵をセレクトショップに改装。飲食施設や宿泊施設も併設し、総合商業施設化を進め、寒河江市の中核企業としてのプレゼンスを高め、従業員確保などに向けた訴求力を高めていく方針。

≪受賞歴≫
２００９年　ものづくり日本大賞　経済産業大臣賞

飛躍のカギ(製品・サービスの開発・企業の体質強化等/資金)

(株)共立電機製作所

(配電盤等電気設備・LED照明設備)

宮崎県宮崎市

設立:1967 年(昭和 42 年)
資本金:2,200 万円
従業員数:150 名

企業概要:

配電盤等電気設備の製造及びLED照明設備の開発・製造。産学官連携により、乱反射技術と放熱技術を採用した高効率LED照明(道路照明、トンネル灯等)を開発。生産量増加のため、革新的低炭素技術集約産業国内立地推進事業費補助金(平成24年度)を活用し、新工場を建設。

産学官連携によるLED照明設備の新技術開発で生産量増加

1. 直面していた課題

従来のLED照明設備の光源は、LEDにレンズを使って光を放つ方式で路面上に光のむらが見られること、また、器具からの光が個々のLED光を拡大して見えるために眩しく、直視すると目に悪影響を与える可能性があるとされていた。このため、道路灯やトンネル灯に使用される照明器具において、目に優しい均斉の取れた光を作り出すこと、またこれまでの消費電力の大幅な削減や長寿命化によるCO2排出削減が課題であった。

2. 突破口となったアクション

大阪府や宮崎大学医学部との産学官連携により、細分化された反射板の乱反射角度を最適化し、LED光源からの光を一様に路面に分散化させることで、均斉の取れた目に優しい光を作り出した。また、LEDパッケージの外装接合面積を増やすことにより、発生した熱の放射効率を高める技術を開発し、消費電力の大幅な削減と長寿命化によるCO2排出削減を実現した。

3. アクションの結果

既存の水銀灯400Wの1灯当たり電力量420Wに比べ、新技術による高効率LED道路灯の1灯当たり電力量は88Wと大幅に電力消費量が削減できた。また、従来のLEDトンネル照明の限界であった120Wを230Wに高めることに成功し、水銀灯でしか対応できなかったトンネル入口照明を新型LED照明に置き換える省エネ化を実現した。これに伴い年間約80%のCO2削減効果が見込まれる。

4. 今後の更なる発展

道路灯・トンネル灯の性能・安全性について高い評価を得ており、今後、各高速道路株式会社及び自治体の技術認定を得て、全国の道路でLEDを光源とした道路照明やトンネル照明への利用が見込まれている。

このことにより、大型工場の新設及び生産量増加を進め、地域経済への波及及び地元雇用の拡大に貢献していく。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

兼房(株)

（工業用機械刃物製造）

愛知県大口町

設立：1948 年（昭和 23 年）
資本金：21 億 4,250 万円
従業員数：556 名

企業概要：

あらゆる加工に対応する工業用機械刃物や工具，および工作機械や機械部品の総合メーカー

使い切りタイプコールドソー開発による、グローバルスタンダードの確立

1．直面していた課題

工業用機械刃物の製造で実績のあった同社であるが、当時の主力製品として製造していた，鉄鋼製の鍛造用または機械加工用素材を長尺棒材から切り出す従来型の鋸は、ジャストインタイム生産方式に求められる生産性や加工精度を満たせるものではなく、少品種多量生産には不向きなものであった。また、従来型の鋸では、航空機や発電設備などで使用される超耐熱合金（チタン合金、ニッケル合金など）の切削加工では、刃先が欠損するなど困難が生じていた。

2．突破口となったアクション

1986年に、世界で初めて、使い切りタイプで刃厚が薄い丸鋸（FMコールドソー）と切断機を同時に開発して、高精度・高生産性を満たす切断システムを実現させた。

当社が開発した「FMコールドソー」は、独自の刃型により切削抵抗を低減、切れ刃に超硬合金を採用することで切削熱を低減、耐熱性と耐凝着性を兼ね備えたコーティングにより鋸刃寿命を向上、非常に薄い刃型であり切断時の振動を抑制・切断抵抗を抑制することで加工精度が向上、使い切りタイプで再研磨や歪取りなど特殊なメンテナンスを不要とした、など様々な特長を有している。同社は、FM コールドソーの性能を最大限に引き出す「切断機」とあわせた切断システムを開発したことで、ユーザー企業が求めるジャストインタイム生産方式に適したものとなった。

開発当初はなかなか売上が伸びなかったが、切断機の製造・販売権を他社機械メーカーに許諾することで、切断機を広く普及させた。

3．アクションの結果

切断機が広く普及したことで、切断機とセットで用いる FM コールドソーの売上が飛躍的に伸びた。現在、FMコールドソーの売上シェアは世界の40％（2位は15％）を獲得しており、グローバルスタンダードの確立に成功した。

4．今後の更なる発展

2014年現在、競合他社向けも含めFMコールドソーの切断機は、全世界で9，300台が稼働しており、2030年には20，000台が稼働すると予測される。現在の売上比は日本：海外＝1：3であるが、新興国の需要を取り込み、今後さらに海外での売上増加を目指している。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

大同工業(株)

（二輪、四輪用チェーン）

石川県加賀市

設立:1933 年(昭和 8 年)
資本金:27 億 2, 637 万円
従業員数:720 名

企業概要:

二輪・四輪用チェーン、リム、産業用チェーン等の製造・販売。漆器製造を原点に自転車用リム製造、チェーン製造へと新事業を展開。現在では、オートバイ用ドライブチェーン、オートバイ用リム、トラクター用ホイール等で国内トップシェアを持つ。

高品質・高付加価値チェーンを市場へ供給し、自社ブランドを確立

1．直面していた課題

かつて、エンジン用のタイミングチェーンは、こまめなメンテナンスが必要であり、騒音や振動も大きかった。そのため当時、静粛性等に優れていたタイミングベルトに置き換わっていった。しかし、タイミングベルトはエンジンの小型化には不利であるばかりか、約10万 km ごとの定期交換が必要であり、未だ解決すべき課題は多かった。

2．突破口となったアクション

リムから二輪・四輪チェーン、産業用チェーン等の新分野へ展開していく中で蓄積した技術力・ノウハウを活かし、独自形状設計、表面処理技術を用いて、あらゆる使用環境で高い耐摩耗性を発揮する高性能・高強度サイレントチェーンを開発した。2005年からは、エンジンの軽量化・コンパクト設計のみならず、低騒音・低振動を実現する6．35mm 細幅サイレントチェーンを製品化し、量産を開始した。

3．アクションの結果

新たに開発したサイレントチェーンは、小型化の進む高性能エンジンに要求される諸条件を満たし、自動車メーカーより高い信頼を獲得した。また、エンジンの軽量化・小型化に寄与することによって、自動車の低燃費化にも大きく貢献している。現在、オートバイ用ドライブチェーンの国内推定シェア約70%、四輪車用チェーンの国内シェア約20%を占め、国内有数のチェーンメーカーとしての地位を確固たるものとしている。

4．今後の更なる発展

二輪車はアジア各国で必要不可欠な生活の足となっており、二輪用チェーンの市場は世界的に見て、今後も成長を続けることが見込まれる。「D．I．D」ブランドの知名度を活かして、海外での販路をさらに開拓し、各地域でのシェア拡大を狙う。

また、電気自動車開発を行うベンチャー企業への出資や、炭素繊維複合材の開発も推進している。長い歴史の中で培ったコア技術を活かしながら、新分野・新事業へも積極的に参入して事業の多角化を進め、さらなる飛躍を目指す。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

(有)山長ミート

岩手県二戸市

設立：1977 年（昭和 52 年）
資本金：2,000 万円
従業員数：30 名

（食肉加工販売業）

企業概要：

食肉加工販売業として昭和52年に創業し、主に岩手県二戸地域の食品販売店や飲食店に肉や加工品を卸供給。創業当初より、県北地方で唯一、岩手県が主産地である短角和牛牛肉の販売を手がけていたが、短角和牛のブランド力向上のため、自ら牛の飼育・生産に参入したほか、短角和牛専門の焼肉店「短角亭」を新たに経営。飼育から消費まで、一環して経営することで生産量と消費の拡大、短角牛の認知度を向上させ、岩手短角和牛を国内屈指の産地としてブランド化を成功させた。

肉の卸売業からの地域ブランド創出

1. 直面していた課題

岩手県の県北では、昔から短角和牛を飼育し、地元で食されていた。短角和牛は脂肪が少なくヘルシーでうまみ成分が多く含まれる赤身牛肉として、一部食通の間では評価が高かったが、消費者が好む、黒毛和牛などサシの入った柔らかい肉とは、一線を画しており、取引価格も低かったため（子牛取引価格5万円）、生産農家が少なく、流通量も安定しておらず、国内での認知度は低かった。

2. 突破口となったアクション

岩手短角和牛を地域ブランドへ押し上げる為には、1. 肉のさらなる品質向上、2. 生産・流通量の拡大、3. 認知度の向上など複数の取り組みが必要だった。

肉のうまみをさらに高め、さらに低コストで生産が可能となる飼料や肥育方法を生産農家と卸業者である自らが共同で開発。品質向上させた短角牛肉の国内での評価を高めるため、産地間での肉の品評を行う「全国赤肉サミット」に出展、国内トップシェフ、肉流通関係者から高い評価を受けた。

また、短角牛の飼育数を上げるため、生産意欲を増す価格で全て買い受け、肥育農家が市場価格を気にすることなく、安定的に生産できる体制を整備。

さらには、地元消費を促し、地元自慢の商品として認知度を高めるため、短角牛専門の焼き肉店を開設し、事業分野を拡大。自ら、生産（繁殖から肥育まで）にも乗り出すことで、さらに安定的な肉の供給が可能となる一方、生産から販売まで一環体制が整ったことで、販売単価も低く抑えられ、地元での消費拡大や評価が高まっていった。

3. アクションの結果

地元口コミによるPR効果や首都圏の有名シェフが岩手短角牛を使ったメニューを提供したことなどにより、岩手短角和牛として雑誌やテレビで取り上げられた。この結果、全国でも珍しい短角和牛を食べられる専門店として、わざわざ首都圏から日帰りで食べに来る消費者も増え、売上げが増加したほか、岩手短角和牛として地域のブランド牛肉（現在子牛取引価格38万円）として確立されていった。

4. 今後の更なる発展

ITを活用した販売で、さらなる売上げ増やブランドの周知を図るほか、市役所等と連携しアメリカでの商談会にも出展。

一方、ふるさと納税の商品として登録したほか、地元食育への活用や、焼き肉店を核とした首都圏等からの交流人口の拡大など地域活性化の牽引役も目指している。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

(株)新日本テック

大阪市鶴見区

設立：1953 年（昭和28年）
資本金：10,000 万円
従業員数：75 名

（製造業）

企業概要：

超精密金型の設計製造と特注金型部品の製造、薄膜フッ素表面処理

公設試、民間助成金の活用で新技術の開発に成功

1. 直面していた課題

タブレット端末等の普及で、需要が急増する粘着フィルムの製造工程において、フィルム加工工具への粘着剤の付着を低減し、生産性を向上する必要があった。

2. 突破口となったアクション

刃物の切れ味を向上させる薄膜フッ素コーティング技術の開発に取り組み、大阪府立産業技術総合研究所へ評価試験を依頼した。委託費用を池田泉州銀行「コンソーシアム研究開発助成金」に応募し、採択された。

開発の結果、＜1 ㎛以下の被膜を 98℃で焼成するため、金型の精密さを維持＞＜高密着性・高硬度の透明防汚性被膜を形成＞などの優れた特徴をもち、金属部品からガラス、プラスチック、ゴムまで多様な素材に処理が可能となった。

その後、本技術を近畿経済産業局の関西ものづくり新選に応募し（同行が推薦状を交付）、関西ものづくり新選２０１３にも採択された。

3. アクションの結果

同行では A 社（コンソーシアム研究開発助成金採択先）に対し、本技術を紹介するなど販路開拓を応援。現在「SNフッ素コート」として、金型部品のみならず医療機器や食品・衛生機器等、幅広な施工実績を上げている。

4. 今後の更なる発展

平成 24 年度補正予算「ものづくり補助金」では、事業計画名「小径断熱冷却スプルーブッシュの試作開発」が採択される（同行が確認書発行）など新製品、新技術の開発意欲旺盛。また、大阪工業大学からの採用を希望されたため、同行より大阪工業大学を紹介し、H２６年に３名、H２７年にも１名が採用にいたった。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

日伸工業(株)

（精密プレス加工製品製造）

滋賀県大津市

設立：1959 年（昭和 34 年）
資本金：9,000 万円
従業員数：480 名（国内）

企業概要：

ブラウン管テレビの基幹部品の製造で培った高い技術力を深化させ、自動車部品に進出。今ではハイブリッドカーで多数の部品が採用されるなど自動車業界において重要なサプライヤーのひとつである。

自社技術の選択と集中を進め、自動車分野に進出

1．直面していた課題

1959 年の創業以来、大手家電メーカーの系列で、ブラウン管テレビの基幹部品（電子銃）を製造し，取引先の海外移転に伴い、海外生産にも積極的に取り組み、売上の８０％以上をブラウン管関係が占めていた。2000 年代に入り、テレビのフラットディスプレー化の影響を受け、売上が激減した。

2．突破口となったアクション

深絞りプレスや板鍛プレス等今まで培った自社の技術の強みを棚卸しし、小物精密プレスに特化した。また、その技術力を高めるために国や地方自治体の研究開発補助金を積極的に活用して、オンリーワン技術を確立した。

3．アクションの結果

国内自動車部品メーカーに積極的に営業を進め、自動車部品メーカーの海外生産に自社の海外工場で受注するなどして採用され、技術力を高く評価された。今では国内のみならず海外の大手自動車部品メーカーからも技術力が高く評価されており、売上の８０%を自動車関連が占め、売上がＶ字回復している。

4．今後の更なる発展

当社の技術は非常小さく複雑形状の部品を精密にプレス加工で製造出来る点にあり、品質とともに軽量化・小型化が求められる自動車や情報家電等の分野でさらに活用される可能性が極めて高い（例：自動車関係では自動運転技術分野）。
そのためには、これからも技術力を高めるともに、人材育成にも力を注ぎ、ユーザーへの提案活動を進め、下請企業から自立メーカーへと成長する。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

東洋炭素（株）

（カーボン製品製造）

大阪府大阪市

設立：1947 年（昭和 22 年）
資本金：769,257 万円
従業員数：1,969 名

企業概要：

等方性黒鉛その他特殊炭素製品および一般カーボン製品を製造、販売。

高品質な製品の提供により、市場から高い信頼を獲得

1. 直面していた課題

昭和40年代前半まで、人造黒鉛は原料となる粉体の粒径がミリ単位と大きく、また、原料を押し出し型に入れ、一方向から圧力をかけ押し出す成形方法であったため、素材の方向によって特性が大きく異なること等、工業材料としての信頼は低かった。

2. 突破口となったアクション

時代と共に、半導体製造や冶金、産業用機械等、様々な産業分野で黒鉛の用途が拡大する中、部品の大型化や材質の均一性等が求められ、素材の方向による特性差が極めて小さく、大型かつ高強度な黒鉛材料の開発に着手。1974 年に世界に先駆けて、水中で均等に圧力をかけて成形する静水圧成形法による等方性黒鉛の量産化に成功した。

3. アクションの結果

従来の黒鉛の特性に加え、高耐熱衝撃性、高密度、高強度、高純度等を有することから、半導体製造用や原子力用等の先端用途から冶金用等まで、幅広い産業に必要不可欠な部材になった。
また、国内外の顧客等から高い評価が得られ、実績での評価が更なる実績を生むことになり、現在は、等方性黒鉛関連製品で、世界市場シェアの約3割を占める。

4. 今後の更なる発展

金属やセラミックス等の異種元素・材料との複合化による事業領域の拡大、研究開発から素材製造・加工・販売まで一貫体制による迅速かつ高性能な製品の提供を目指す。

《受賞歴》
2014年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業100選

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

浅野撚糸（株）

（撚糸製造業）

岐阜県安八郡安八町

設立：1967年（昭和42年）
資本金：1，000万円
従業員数：30名

企業概要：

繊維産業の集積である岐阜県において、複合撚糸の研究開発、繊維製品の開発・製造を行う。川上の小規模事業者ながら自社製品のブランド化に成功し、特殊撚糸技術と企業連携でオンリーワン製品の販路拡大を続ける。

オンリーワン技術と企業連携で最終製品の開発・ブランド化に成功

1．直面していた課題

繊維業界においては、中国・東南アジア等への生産拠点の移転、安価な海外製品の流入などによる国内市場の成熟等、国内で生産を続けていくには厳しい環境の中、高度な技術・ノウハウを有するものの紡績の下請けを主としていた浅野撚糸も例外ではなく、最盛期に7億円だった売上げは2億円（2007年度）まで落ち込み、廃業を考える程までに経営の窮地に立たされた。

こうした中、下請け脱却を目指し、独自の特殊撚糸工法（繊維の間に微細な空隙を作る世界初の工法）により、吸水性や速乾性に優れ、けば落ちしにくくボリューム感のある糸を開発。他の繊維企業と共同で特殊撚糸に関する特許も取得し、その高い技術力が肌着やスーツなどのメーカーから認められ受注を取るも、目標とする下請け脱却＝自社最終製品への展開には至っていなかった。

2．突破口となったアクション

こうした中、特殊撚糸工法を用いた最終製品の開発を目指し、同じく下請け脱却を目指す「おぼろタオル株式会社（三重県津市）」と連携し、経済産業省の新連携事業を活用（2008-2010 年度）。連携により、肌触りが良く軽やかなタオル「エアーかおる」を共同開発し、販路開拓と製品のブランド化に取り組んだ。

3．アクションの結果

ふわふわで吸水力に優れた「エアーかおる」は、累計販売数300万枚を超える大ヒット商品となった。シリーズ製品も展開し、百貨店、通信販売、量販店の業界トップ企業をはじめとする190社以上の販路開拓を実現し、同社の売上高は8億円（2014年度）まで成長した。また、同社の取組みは、低迷する地域繊維産業を牽引するものであり、日本のものづくり企業の底力を表すものとして、「元気なモノ作り中小企業300社（2009）」への選定や「第5回ものづくり日本大賞経済産業大臣賞」の受賞を果たしている。

4．今後の更なる発展

特殊撚糸のコストダウン、膨化力の強化、吸水性・速乾性の向上、ニット化など、これまでの工法では出来なかった高付加価値素材を開発するため、経済産業省の戦略的基板技術高度化支援事業を活用(2012-2014 年度)した技術開発に取り組んでおり、今後、医療・介護現場におけるヘルスケアリネン商品への採用など更なる発展が期待できる。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

(有)筑波ハム

茨城県つくば市

（食肉製品の製造・販売・レストラン経営）

設立：1983年（昭和58年）
資本金：300 万円
従業員数：20 名

企業概要：

養豚業盛んな茨城県つくば市において、高級ハムやソーセージなどの食肉製品を製造・販売。
大手メーカーには真似のできない、熟練職人がたっぷりと手間と時間をかけるドイツ伝統製法の味を「筑波ハム」ブランドで提供。茨城県内外に多くのファンを有する贈答品などに最適な、スーパーで売られているハムの3倍以上の値段のする高級ハムとしてブランド名が浸透。

新系統「つくば豚」を開発し、販路拡大に成功。

1. 直面していた課題

同社の商品の品質を支えているのは、熟練職人による一つ一つの商品の丁寧すぎるまでの加工方法と、茨城県産の銘柄豚として名高い「ローズポーク」の飼育方法へのこだわり。
しかしながら、同じ銘柄、同じ等級、同じ生産者の豚肉でも、食肉製品のうまみにバラツキが出ることが課題であった。

2. 突破口となったアクション

そこで、「常においしい肉質の商品を提供したい。」という、利益よりも味の追求を最優先する社長の飽くなき思いから、通常の加工メーカーであれば豚肉の加工方法の改善に取り組むことに留まるところを、豚の個体差の違い、さらに深く探求し個体の遺伝子レベルの違いに着目。豚の遺伝子という根源的な本質論を見据えて、その問題解決に挑戦。
研究者との交流等を通じて、豚の個体差の違いは、うま味を引き出すと言われる脂肪含有量の違いであり、それに影響を与えている遺伝子があるのではないかと閃いた。
共同研究などを行政機関等へ働きかけるが実現せず、自らが中心となり、地元研究機関や地元養豚家を巻き込んで、研究開発に着手。研究を重ねた結果、脂肪含有量と関係の深い遺伝子を発見した。
さらに、当該遺伝子を有する豚同士を掛け合わせて改良した高品質な新系統豚の開発に農商工連携施策を活用して着手、悲願の社長がこだわってきた常に高品質な製品を提供できる豚の新ブランド「つくば豚」を生み出すことができた。
ついに、養豚業ではなくハムづくりを本業としている同社が、お客様においしいハムを食べてもらいたい一心から、安定しておいしい豚肉が提供できる新たなブランド豚を開発してしまった。この試みは、世界的にも珍しいとのこと。

3. アクションの結果

新系統銘柄豚「つくば豚」を使用しハムやソーセージなど食肉製品に加工し、常に高品質な自社ブランド製品を提供できるようになった。
中小機構の地域活性化支援アドバイザー制度を活用し、営業ノウハウを学び、百貨店の催事場への出展や、スーパー、飲食店などへの営業努力を続け、さらなる販路開拓に繋げている。新ブランド

において、3，000万円程度の売上を計上（平成23年時点で、同社事業全体で売上高29,000万円）。一時、震災の影響により、売上高がピーク時の2／3になった時期もあったが、現在は、回復傾向にある。平成26年の新ブランド「つくば豚」製品の売上高は8，400万円。

4．今後の更なる発展

同社では、生産工場と併設した、直売所「つくば陣屋」やレストランを構え、「つくば豚」の周知の為、手作りソーセージ・ハム体験所・工場見学等の施設を持ち、バスツアー観光客の受入れ体制を構築、観光客誘致を積極的に行っている。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発・販路開拓／資金・情報)

(株)西日本冷食

福岡県福岡市

(冷凍水産物製造販売、シャコうなぎの開発)

設立:2009 年(平成 21 年)
資本金:12,500 万円
従業員数:21 名

企業概要:

代表者が水産業界に 12 年携わってきた経験と人脈を活かし、安心・安全で独自な無添加食品を開発製造するため創業。冷凍魚介類(寿司ネタ商材)の開発・輸入・製造・卸売販売・魚介類養殖業・養殖飼料の製造販売を行っている。平成 23 年に農商工連携の認定を受け、シャコうなぎの商品化に成功。

地域ブランド特産品(シャコうなぎ)開発に成功

1. 直面していた課題

創業当初からボイルシャコの販売を主力としていたが、ボイルシャコの中国・韓国・インドネシア工場では年間生産量600トンの内60%がむき殻として排出され、殻はすべて安価な肥料になるだけでほとんど未利用資源の状態であった。他方で、一般的な養殖うなぎの飼料は、促成飼育のために本来食べていない青魚のミンチを使っていることから肉質・食味が悪かった。

2. 突破口となったアクション

岡山県の天然うなぎ(天然アオうなぎ)はシャコエビを食べて育っているということを知り、シャコの残渣を活用したうなぎの養殖に最適な飼料の開発に着手。福岡県うきは市でうなぎを養殖している日野養鰻所と連携し、天然うなぎに近い肉質のうなぎを養殖し販売する事業として農商工等連携事業計画「シャコを飼料に活用した高付加価値うなぎの生産と加工製品等の開発及び販路開拓」の認定を受けた。

3. アクションの結果

天然うなぎが食している甲殻類(シャコ)を配合飼料とした餌を与えることで味と品質が向上、他社との差別化に繋がり、当該商品は約1億2,000万円の売上を達成した。また、高騰する既存のうなぎ飼料に代えてシャコ飼料にて生産することにより生産コスト削減にも繋がった。

4. 今後の更なる発展

従来とは違う特産「シャコうなぎ」として、これまでの販売チャネルである顧客や問屋、うなぎ専門店の評価を受けつつ、「筑紫金うなぎ」としてブランド化し、地域や県下各地の観光商材としての販売も視野に市場の拡大・創出を図っている。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

(株)高木製作所

（自動車用小物プレス部品製造）

愛知県岡崎市
（本社：名古屋市）

設立：1948 年（昭和 23 年）
資本金：3 億 6,000 万円
従業員数：621 名（単独）、約 2,730 名（グループ）

企業概要：

自動車産業の集積地である愛知県三河地域において、自動車用小物プレス部品を製造・販売。

部品共有化・設計ソフト開発により金型製作期間の短縮に成功

1．直面していた課題

同社が製造する小物プレス部品は、部品種が多い、設計変更が多い、開発タイミングが最後になるため生産準備期間が更に短い、形状種が多岐にわたり加工工程（レイアウト）が非定型的となり金型の設計を熟練技能者に頼らざるを得ない、といった課題があった。

2．突破口となったアクション

1．の課題を克服するためには、構造が簡単で作りやすく設計変更対応が容易な金型と、金型の段取り替えが用意で生産性の高いプレス機が必要である。このため、金型を保持し位置を定める部品（ダイセット）を共有したカセット金型の開発を行い、また、このカセット金型を搭載した高速搬送プレス機の開発を行った。さらに、経済産業省のデジタルマイスタープロジェクトにおいて、データの整備から、加工レイアウト設計や構造設計などの金型設計のIT化（ソフト開発）を行った。

3．アクションの結果

金型設計の IT 化の効果として、従来の金型設計の製作納期を 24 日から 9 日に短縮ができた。また、従前の順送型金型と比べてコストダウンを実現、修理工数も大幅減を実現した。また、高速搬送プレスの効果として、フレキシブル対応が可能な（数量変動への対応が容易な）加工が可能となった。製作期間の短縮・コスト低減を可能とした金型技術、変種・変量対応を可能としたプレス加工技術が客先から高い評価を受けて、売上増加につながっている。

4．今後の更なる発展

小物プレス部品における圧倒的な品質・コスト競争力により、一層の事業の拡大を図っていく。今後、取引先企業の海外生産比率がより高まることが予想される中、自社開発による生産システムを自社のグローバル生産拠点に展開することで、海外対応をしていく。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／人材）

シグマ(株)

広島県呉市

（自動車用精密部品、レーザー傷検査装置等の製造）

設立：1937 年（昭和 12 年）
資本金：4,500 万円
従業員数：200 名

企業概要：

自動車産業集積地である広島において、自動車用精密部品の製造・販売を行うほか、レーザー傷検査装置、セキュリティー機器等の新規事業を開拓。

外部連携及び外部人材活用による顧客ニーズへの対応で技術力向上

1．直面していた課題

特定顧客からの金属部品の受注にだけ依存するビジネス形態であったところ、主要顧客からも自立を促され、独自製品による新規事業化が急務であった。顧客への度重なる取材を進めるなかで、自動車用のダイカスト部品や切削部品における円筒形の溝の内側の傷は検査を行いにくく、専用検査装置のニーズがあることを確認した。

2．突破口となったアクション

試作品を外部機関と連携して開発し、展示会に出展したところ、ある自動車メーカーの目に止まったが、求めるスペックがあまりにも高く愕然とした。極めて高い要求を満たすには、既存の改良の延長線上では実現できないと外部から招いた開発責任者が判断し、外部機関と連携しつつ、穴を検査するプローブ（探針）をモーターから直接駆動する方式を採用することにチャレンジした結果、検査速度の飛躍的な向上が実現した。

※ 地域資源活用新事業展開支援事業費等補助金（新連携対策補助金）（２００６年）

3．アクションの結果

当該自動車メーカーの要求を満たした製品開発に成功した結果、その実績から他の顧客にも採用が広がり、レーザー傷検査装置を独自のニッチ製品として確立することができた。

4．今後の更なる発展

顧客のニーズの高度化に応じて、国の研究開発補助制度の活用や、公的研究機関との連携により、レーザー傷検査装置の性能向上に向けた研究開発を継続中。

※ ものづくり基盤技術実用化促進事業費補助金（補助事業）（2010年）

※ 戦略的基盤技術高度化支援事業（2014年）

≪受賞歴≫

2007年　中小企業庁　元気なモノ作り中小企業300社

2014年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業100選

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／人材）

(株)スエヒロEPM

（スクリュープレス搾油機製造）

三重県四日市市

設立：1953 年（昭和 28 年）
資本金：4000 万円
従業員数：43 名

企業概要：

創業以来60年にわたり、搾油機一筋に独自の技術を磨き、自社ブランドの開発に成功。
種子や果実などから食用油を搾るスクリュープレス搾油機で、国内シェア9割を占め、オンリーワン企業として独自の成長を続ける。

搾油機一筋に独自の技術を磨き、自社ブランドの製品開発に成功

1．直面していた課題

設立当時、搾油機はドイツ製などの海外製がほとんどで、国内の製油メーカーは故障のたびに部品調達に多くの時間を要するなど不便を強いられていた。
こうした中、当社は、機械修理を主に手がけており、搾油機の修理をきっかけに技術を蓄積していた当社に、国産の搾油機開発の依頼が舞い込んだことから、開発に着手。

2．突破口となったアクション

最初は外国製品のコピーから始め、試行錯誤を繰り返しながら開発を進めたが、トップセールスを重ねるうちに自社ブランド確立の重要性を痛感。搾油機開発の経験に加えて、機械修理の過程で培った知見や技術・ノウハウから、独自の技術を磨き開発に邁進。

3．アクションの結果

常に顧客の声を聴き、求められる機能を備える機械を製造しつづけ、種子や果実などから食用油を搾るスクリュープレス搾油機で、国内シェア9割を占めるに到る。

4．今後の更なる発展

「たとえ失敗しても研究開発の過程で蓄積された知識・ノウハウはいずれ別の形で活かされる」との認識のもと、食用油原料に留まらず、バイオ燃料や野菜・果実の搾汁、食品残渣搾油、各種汚泥の脱水などの分野へ、用途を拡大している。
また、食品用「2軸エクストルーダー（粉砕、混合から押し出し成形までの多機能機）」として、従来の1軸の機械では出来なかった原料の配合や組み合わせを可能にする機械の製品化に、国内メーカーとして初めて成功し、新たな分野でも挑戦を続けている。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／人材）

(株)ダイナックス

北海道千歳市

（自動車のオートマチック変速機の構成部品の製造）

設立:1973 年（昭和 48 年）
資本金:50,000 万円
従業員数:1, 660 名

企業概要:

自動車のオートマチック変速機の構成部品（湿式摩擦材を用いたディスク材等）を製造。

専門の研究者を積極採用し、自社開発に転換

1. 直面していた課題

米国の摩擦材メーカーとの合弁企業としてスタートし、当初は自社単独開発の製品はなかった。当時、米国の提携先から輸入していた摩擦材は、ミッションも大きくクラッチ板が低品質でも通用する米国の大型の車を想定して製造されていた。一方、小型化する日本車ではミッションを極力小さくする傾向があり、ミッションへの負荷がそのまま摩擦材に影響するため耐熱性などで高い品質が求められるが、輸入の摩擦材を使用した製品では対応ができなかった。

2. 突破口となったアクション

摩擦材を輸入に頼るのでは無く自社開発に方向転換。合成化学が専門の研究者を積極的に採用するなどして研究を行い、当時健康被害が問題になっていたアスベストを使わない素材（輸入の摩擦材にはアスベストが使われていた）を開発する中で手漉き和紙に着目し、１９８３年に日本企業で初めて紙素材の湿式摩擦材の開発に成功した。ベースペーパーと呼ばれる紙素材の基本材料部分は海外工場への供給も含め国内の自社工場で生産し、技術流出を防ぐとともに製品の品質を維持している。

3. アクションの結果

湿式摩擦材のディスクを用いた自動車のオートマチック変速機の構成部品で世界シェア４０％を獲得。紙素材による摩擦材は多くの気孔を有し弾性に富むといった性能面だけでなく、アスベストを使用しない摩擦材として環境面でも評価を得ている。同社の製品は日本の全自動車メーカーに採用されている他、同社の製品を搭載したトヨタセルシオ（米国ではレクサスLSとして発売）がフォードの目にとまったことが海外との取引との拡大の契機となり、現在は、国内はもとよりGM、フォード、ＢＭＷ、ダイムラー、VWといった世界各国の主要自動車メーカーに採用されている。

4. 今後の更なる発展

欧州メーカーへの販路拡大を目指し、欧州発の生産拠点としてハンガリーに生産拠点を開設する予定。（現在は中国等の工場で生産した製品を欧州に送っている）競合先に先んじてEUでの生産体制を整えることで欧州顧客の囲い込みを目指す。

≪受賞歴≫

２００５年　第1回ものづくり日本大賞　経済産業大臣賞

２００９年　第3回ものづくり日本大賞　優秀賞

２０１４年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業１００選

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／人材）

(株)フルヤ金属

東京都豊島区

（イリジウム・ルテニウム等の金属加工）

設立:1968 年(昭和 43 年)
資本金:5,445 万円
従業員数:271 名

企業概要:

イリジウム・ルテニウム等の工業用製品を製造。イリジウムルツボ（携帯電話用の人工単結晶育成に使用）、ルテニウムターゲット（HDD製造用の高純度板材）、超高温用熱電対など。

ニッチな元素を対象とした工業製品向け技術開発でシェア拡大

1．直面していた課題

創業から６～７年間は白金属宝飾関係の仕事をしていた。しかし、宝飾は成熟した市場で競争が激しいことから、宝飾をやめ工業製品の仕入販売を始めた。また、プラチナは競合も多かったため、白金族のなかでもプラチナ採掘の副産物として産出されるマイナーなイリジウムに着目した。しかし、イリジウムは熔解や精製が困難であり加工が難しいとされていた。

2．突破口となったアクション

積極的に研究者を中途採用してイリジウム加工の技術開発を行い、まず、１９８１年に材料のイリジウム板を溶接する基礎的なイリジウムルツボを日本企業で製品化し、仕入販売から製造業へ転換した。その後も技術系社員の層を厚くし、設備増強につとめ、１９９０年代にはイリジウムを粉末から溶解、加工、高純度化する技術開発に成功。融点が 2440℃と高く、耐熱性を有するイリジウムの特性を生かしたルツボその他の製品開発を進めていった。

3．アクションの結果

イリジウムルツボは 1500～2000℃の高温が必要とされる単結晶製造に用いられ、中でもデバイス分野に用いられるタンタル産リチウム（LT）単結晶はイリジウムルツボでしか製造することができないので、フルヤ金属はこの分野で大きなシェアを持つに至った。また、フルヤ金属は世界のイリジウム需給全体のうち６０％のシェアを持っている。同様にルテニウムの加工技術開発にも注力し、ルテニウム工業製品においても世界首位の座を得た。

4．今後の更なる発展

現在、イリジウムの主用途はLED・医療用PET装置に用いられる人工単結晶育成のルツボである。同社は、熱電対（超高温用の温度計）・各種化合物などイリジウム・ルテニウムの用途拡大を氏名として活動している。

レアアース等利用産業等設備導入補助金（２０１０年）

レアアース・レアメタル使用量削減・利用部品代替支援事業（２０１１年）

≪受賞歴≫

２０１４年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業１００選

飛躍のカギ(製品・サービスの開発/人材)

岡本硝子(株)

千葉県柏

(ガラス・ガラス製品、光学レンズ・機器・周辺部品製造)

設立:1947 年(昭和 22 年)
資本金:17.6 億円
従業員数:245 名

企業概要:

深海探査機「江戸っ子1号」の開発にも携わる特殊ガラス製品メーカー。

他社に依存していた技術を自社で習得し、世界シェア7割の製品を開発

1. 直面していた課題

1928 年に特殊ガラスメーカーとして創業し、その技術をコアに、その後も船舶・鉄道用信号灯、自動車のヘッドライトレンズなどを開発してきた。そんな折に、今から 30 年以上前、商品ディスプレイ照明メーカーから「照明を反射させて太陽光に近い光を出す」反射鏡の開発依頼があったが、反射鏡の表面膜処理を別の会社に依頼するという分業制を採っていたことから、実用化できない状況が続いていた。

2. 突破口となったアクション

これまでの開発方法を根本的に見直し、それまで別の会社の技術に依存していた表面膜処理開発を自立させることを決断。自社社員を、表面膜処理開発を行う企業に半年間派遣し、基礎技術を習得させ、1984 年には表面膜処理を行うための設備を導入した。

3. アクションの結果

これにより試行錯誤のスピードが速くなり、反射鏡の分野でゆるぎない地位を築くこととなった。この技術を活かして開発した、熱くない・影にならない・自然光に近い歯科治療用「デンタルミラー」は、世界シェア7割、国内シェア9割を達成。また、2004 年に量産を始めたプロジェクターに用いられる光源からの光を均一に拡散させる「フライアイ(複眼)レンズ」については、直近の売上高が昨年比 61%増加した。

4. 今後の更なる発展

深海探査機「江戸っ子1号」は、中小企業の活性化、下請け体質改善及び技術伝承を目標に、下町企業を中心とする産学官金が連携して各固有技術を結集して実現したプロジェクトである。同社は本体に使う球状ガラスの製作を手がけ、技術力・企画力の高さを証明した。同社を含む連携メンバーは、2014 年「海洋立国推進功労者表彰」で内閣総理大臣賞を受賞し、深海探査機の設計・製造・販売の事業化に邁進している。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発／人材)

(株)明治製作所

(自動車部品製造)

鳥取県倉吉市

設立:1936 年(昭和 11 年)
資本金:1 億 3,000 万円
従業員数:317 名

企業概要:

業界初の TPM 優秀継続賞第 1 類獲得と全社員が技能士資格を取得。鍛造から機械加工までの一貫生産体制で、各種自動車・トラック・工作機械などの鍛造部品を生産。

資格取得などの人材育成に積極的に取組み、技術開発力を強化

1. 直面していた課題

鍛造から機械加工までの一貫生産体制を構築し、自動車などに欠かせない鍛造部品を製造。
従来の熱間鍛造工法では、L／D=5以上の深穴開けは、金型強度・寿命の問題で、量産が困難で、高価な専用のロングストロークプレスを導入する必要があった。

2. 突破口となったアクション

特に技術的に難しく、量産が困難だった鍛造製品への深穴開けを同社が独自の工法を開発して可能にし、量産を可能とした。その技術力と開発力は業界から高く評価されている。
「品質とはまず人なり」をモットーに全社員が技能士資格を取得。20年来、積極的な資格取得を奨励した結果、現在でも年に数十名が合格し、複数資格取得者も増えている。これらの技能士は、TPM活動の即戦力となり、当社の発展に大きく貢献。(2002年 TPM 優秀継続賞第一類合格)

3. アクションの結果

現在では、難易度の高いL／D=9の長尺中空鍛造品(全長220L)の量産化段階にも入った。国内の大手自動車メーカー各社と取引があり、全国トップクラスの技術力を誇っている。
TPM 手法による長年培った改善力、解析力、開発力を活かして、仕事のムダ・ムラ・ムリをなくす改善提案活動が活発。小集団活動のミーティングの中からも数々の提案が生まれており、年間改善アイデア提出件数は 28,000 件を超える。
1997年の現社長就任当時、約170人だった社員数は約320人に増加。雇用拡大と人材育成で地域経済に貢献。

4. 今後の更なる発展

同社は平成 21 年、タイに合併会社「タイ・サミット・メイジ・フォージング」を設立し、タイ国内の日系自動車メーカーへ部品供給を始めた。今後、海外工場の拡大を目指し、鍛造部品に切削や研磨の機械加工を加え、当社ならではの付加価値の高い製品作りに挑戦していく。

※TPM:Total Productive Maintenance(「全員参加の生産保全」)。(社)日本プラントメンテナンス協会によって 1971 年に提唱。「災害ゼロ・不良ゼロ・故障ゼロ」などあらゆるロスを未然防止する仕組みを現場現物で構築し、生産部門をはじめ、開発・営業・管理などのあらゆる部門にわたってトップから第一線従業員にいたるまで全員が参加し、重複小集団活動により、ロス・ゼロを達成する。

※L／D:穴の深さ比率を示す単位。(穴深さ(L)÷工具径(D))

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／人材）

本多プラス（株）

（プラスチック容器製造）

愛知県新城市

設立：1982 年（昭和 57 年）
資本金：1 億円
従業員数：150 名

企業概要：

プラスチックブロー成形品のデザイン、開発及び製造。
20 年前は、ほとんどが下請であったが、化粧品容器、医薬品容器、食品容器等多方面に展開し、2013 年度には、6割を自社ブランドや提案品で占める。
社員のうち6割以上を女性が占めており、特にデザイナーは、チーフを含め全員が女性。

ブロー成形技術と女性活躍によりプラスチック容器事業を多方面で展開

1．直面していた課題

創業当初は、豊橋の地場産品である筆のプラスチック製サヤやケースを生産していたが、文書の電子化とともに生産が減少。その後、主力事業となった文具容器の製造は、ほとんどが下請であり、コスト競争に晒されていた。

2．突破口となったアクション

筆のプラスチック・キャップ（サヤ）の開発からスタートしたブロー成形技術を活かし、化粧品容器、医療品容器、食品容器など多方面に展開。また、社員のうちの6割以上、特にデザイナーはチーフを含めて全員が女性であり、女性活躍によって、デザインからそれを形にするまでの全ての過程を自社で担うことが出来る体制を構築。

3．アクションの結果

20 年前には、下請けがほとんどだったものが、自社ブランド製品の拡大に成功し、2013年には6割を占めるに到る。デザインをそのまま工業製品にする技術力は、感性溢れる付加価値の高い製品を生み出し、生活の様々なシーンに取り入れられている。

4．今後の更なる発展

「他人のやらないことをやる！」を経営理念に、「自分で考え、自分でつくり、自分で売る」をモットーとして、小物ブロー成形分野における世界のオンリーワンメーカーを目指して引き続きデザイン力、技術力を活かした事業展開を進めている。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／人材）

菊水酒造(株)

（酒類製造）

高知県安芸市

設立：2002 年（平成 14 年）
資本金：4500 万円
従業員数：60 名

企業概要：

江戸時代創業の歴史を持つ、高知県を代表する老舗の酒造メーカー。高知県安芸市で酒類（日本酒、焼酎、リキュールなど）を製造。

「女性による女性のためのお酒作りプロジェクト」で新事業分野を創出

1. 直面していた課題

都市部への若年者の流出、人口減少や日本酒離れによる県内市場の縮小、価格競争激化等の厳しい状況のなか、優秀な人材の確保、県外市場への拡大、高付加価値化をどう行うかが課題であった。

2. 突破口となったアクション

2003 年頃より積極的に女性を採用、女性が生き生きと働ける環境作りに取り組むとともに、2009 年から、女性向けのお酒の商品開発を全て女性に任せる「女性による女性のためのお酒作りプロジェクト」を発足させた。
また、2010 年には海外向け商品の販売強化と商品開発のため、アメリカ人女性を採用した。

3. アクションの結果

女性に全てを任せる方針を打ち出してから多数の商品を開発し、5年間で女性向けのお酒として85以上の新商品が生み出された。ヒット商品も数多く生まれ、女性向けのお酒の売り上げは、おおよそ10億円で推移する会社売り上げの約2割を占めるほどにまで成長した。
また、アメリカ人女性が開発した外国人向けのスパークリング清酒は、全日本航空（ANA）の機内でも提供されるほどのヒット商品になっている。

4. 今後の更なる発展

女性の活躍は女性向け商品だけでなく、伝統的な商品にも変化をもたらしており、例えば、コラーゲンやヒアルロン酸の配合など、お酒に何らかの機能を持たせるという発想は他の商品にも応用できるのではないかと考え、現在、新たな商品開発が進められている。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

(株)コーポレーションパールスター

（健康くつ下・健康サポーター製造・販売）

広島県東広島市

設立:1915 年（大正 4 年）
資本金:1,000 万円
従業員数:36 名

企業概要:

OEM製品など大手下請けとしてくつ下を製造してきたが、大手からの大幅な受注カットにより売上げが低迷。厳しい経営状況の中、1915年から培ってきた技術力とノウハウを活かし、これまでに無かったオリジナル製品、履くだけでつま先が上がる「転倒予防くつ下」を開発。

転倒予防くつ下を開発し高齢者の転倒を防止

1．直面していた課題

高齢者の転倒事故は室内で多発していたことから、当社の主力製品であるくつ下に高齢者の転倒を防止する機能を付加することができないかを模索していた。

2．突破口となったアクション

厳しい経営状況の中、金融機関に相談に持ちかけた。そこで、金融機関にコーディネートしてもらったのが広島大学との共同研究だった。
表面の凹凸で空気の層ができるため保温性に優れているあぜ編みに着目し、くつ下全体をあぜ編みにした製品を開発。
広島大学教授の指導の下、あぜ編み技術をもとにした「転倒予防くつ下」を商品化。

3．アクションの結果

広島大学との共同研究の結果、転倒予防くつ下を履いた3日後から最大歩幅、平均歩幅ともに改善が見られ、着用7日後には10mの歩行時間が平均1．3秒も短縮につながっていることがわかった。
さらに、17名（平均81歳）が転倒予防くつ下を着用してから1年半、転倒はゼロだったことがわかった。

4．今後の更なる発展

病院内では、ベッド周りでの転倒事故があとを絶たない。こうした中、転倒予防くつ下を活かしていくため、県立安芸津病院、大手医療機器メーカー　テルモなどと共に、新しい機能をもたした転倒予防くつ下の開発に取り組んでいる。
高齢者の転倒予防を実現できれば、地域の活性化、介護医療費の削減にもつながると、企業、病院、大学が連携し行う、機能性くつ下開発、そして転倒予防医療への挑戦が続けられる。

《受賞歴》
2009年　中小企業庁　元気なモノ作り中小企業300社

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

(株)サニー技研

（電気制御機器の開発製作）

愛知県名古屋市
（本社：兵庫県伊丹市）

設立：1974 年（昭和 49 年）
資本金：5,000 万円
従業員数：67 名

企業概要：

当社は、マイクロコンピュータ応用技術製品の開発からスタートし、現在では、車載ネットワーク関連や半導体製造支援システムを中心に、超小型機器の開発・製造・販売から大規模生産管理システムの提案・設計・保守にいたるまで多様な業務を展開している。

セミナー＆ラボツアー参加を契機に大学研究者とマッチング

1. 直面していた課題

当社は、マイクロコンピュータの応用開発技術を基盤とした製品開発、受託開発を行っている企業であり、車載用 LAN に関するツール開発、販売、適合試験を手掛けるなど自動車関連産業での事業も展開しているが、新たな製品展開を図るため先端的な研究開発の連携先を求めていた。

2. 突破口となったアクション

このような状況下で当社は、先端的な技術領域の研究開発プロジェクト組成を目的に開催された「技術開発セミナー＆ラボツアー」に参加し、名古屋工業大学の「次世代自動車へのレアアースレアモータの可能性」に関する講演、中部経済産業局の中小企業の技術開発を支援する「戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業）」の施策説明を受けた。

3. アクションの結果

「技術開発セミナー＆ラボツアー」を契機に、当社、名古屋工業大学、回路設計会社の研究実施機関と大手自動車メーカー、半導体製造会社等の川下企業からなるコンソーシアムが形成され、研究開発の加速化を図るため戦略的基盤技術高度化支援事業（平成２４年度）に応募、採択された。
同支援事業では、EV／HV に搭載可能な駆動用レアアースレスモータの制御コンピュータ向け組込みソフトに係る研究開発が実施され、研究過程で開発されたレアアースレスモータに関するシミュレーションソフトが大手自動車メーカーに採用された。

4. 今後の更なる発展

これまでのモータ制御システムに関する研究開発成果を活かして、航空機向けモータの制御システム開発に取り組むなど、自動車以外の成長産業への波及が期待される。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発・新分野進出／情報）

福井県鯖江市

（株）シャルマン

創業：1956 年（昭和 31 年）
設立：1968 年（昭和 43 年）
資本金：6 億 17 百万円
従業員数：2,435 名

（眼鏡フレームの商品企画・デザイン・製造及び販売
／医療器具の開発及び製造・販売）

企業概要：

眼鏡フレームの企画から生産、販売までを一貫して手掛ける国内シェア No.1 メーカー。とりわけ自社ブランドにより、高価格帯市場において大きな市場を有する。
近年、フレームの開発・製造を通じて培ったエクセレンスチタンに代表される最先端の素材開発や精密加工技術を活かし、医療機器分野に進出。眼科、脳神経外科、血管外科等の手術で使用するピンセット、はさみ、開瞼器等を製造している。

医療機器分野への異業種からの参入に成功

1．直面していた課題

福井県鯖江市は眼鏡フレームの生産では国内シェア 95%を誇るが、近年、安価な中国製品の輸入・流通に押され、苦境が続いていた。

2．突破口となったアクション

ピンセット等の主流素材であるステンレスでは錆や磁性を帯びる性質から手術効率を落としていたことから、医療関係者（眼科教授）がチタン加工技術等を有する同社の技術に着目。医療関係者や大学と連携した眼科用医療機器の開発が 2009 年にスタートした。
開発にあたっては、同県内の越前刃物に関する鋼材企業から特殊鋼の材料供給を受けると共に、理美容向けはさみ製造販売企業からはさみの原理や加工に関する指導を受けるといった域内他産業との協力、大学や公設試との産学公連携による異種金属の接合技術の開発により、新たなチタン製手術器具の開発・製品化に成功。2012 年より販売を開始した。

3．アクションの結果

眼鏡フレームで培ったチタン加工技術を活かした眼科・脳外科向けの医療機器（ピンセット、マイクロシザース、開瞼器等）を開発。福井大学病院をはじめとする国内医療機関 400 施設に納入しており、医療機器ディーラーとの提携のもと、販路を拡大している。医療器具事業の直近の売上高は約1億円。

4．今後の更なる発展

製品開発では既存の医療器具に留まらず、人工骨、ステント等の開発を進め、販路開拓では米国を皮切りに欧州への販売を目指している。
また、「ふくい医療産業創出研究会」に参画し、県内企業や大学とともに、医療分野への事業展開を目指した産学官連携による技術・製品開発を推進している。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

フジクリーン工業(株)

（浄化槽製造・販売）

愛知県名古屋市

設立:1961 年（昭和 36 年）
資本金:3 億円
従業員数:511 名

企業概要:

FRP製浄化槽を主力とした各種排水処理装置の設計、製造、施工、販売。

浄化槽の位置づけを変えた合併処理浄化槽の開発

1. 直面していた課題

我が国では、高度成長期に、トイレの水洗化に伴い、下水道整備までの代替品として単独浄化槽が急速に普及したが、トイレ以外の生活雑排水は未処理のまま放流されていたため、水環境の悪化を招いた。昭和 50 年代中頃には、家庭排水による水質汚染問題が注目され始めていた。

2. 突破口となったアクション

昭和 59 年、トイレと生活雑排水を総合的に処理する世界初の合併処理浄化槽を開発、量産化。地道な普及活動を進める一方で、より高性能な排水処理システムの開発に積極的に取り組み、コンパクト化、高度処理化、省エネ・省資源化などの社会・ユーザーニーズに応え、製品群を拡充してきた。

3. アクションの結果

合併処理浄化槽の開発から 3 年後の昭和 62 年、環境省が補助金交付により合併処理浄化槽の普及促進を図った。さらに平成 12 年の浄化槽法改正により、単独浄化槽の新設が禁止された。現在、合併処理浄化槽は下水道と同列の汚水処理施設と位置づけられており、平成２４年度末の合併処理浄化槽設置基数は約 323 万基。同社は約 3 割のシェアを握っている。平成 26 年 1 月に国土交通省、農林水産省、環境省によりまとめられた「持続的な汚水処理システム構築に向けた都道府県構想策定マニュアル」では、自治体が下水道、集落排水、浄化槽等の汚水処理施設が有する特性、経済性等を総合的に勘案し、これら施設を併用して、効率的かつ適正な整備・管理体制を構築するよう提言している。

4. 今後の更なる発展

浄化槽の革新的な製品を生み出し、国・自治体から下水道と並ぶ汚水処理施設として認知されるまでに高性能化させ、業界を牽引してきたが、国内においては、既存単独浄化槽の合併処理浄化槽転換が今後の重要戦略となるものの、人口減少下で需要は縮小していくと見込まれる。一方、経済成長著しい新興国では、まさに高度成長期の我が国と同様の水質汚染問題が顕在化しており、今後、海外での合併処理浄化槽の普及が成長の鍵を握る。平成 18 年から先ずは先進国をターゲットとして海外展開をスタートさせ、近年はベトナム等新興国での普及にも力を入れている。合併処理浄化槽は日本独自の製品であり、浄化効果や下水道整備と比較した経済性、施工の簡易性などの優位性を認知してもらい、行政、住民を巻き込んだルール形成が重要になってくる。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発／情報)

マッスル(株)

(ロボット開発)

大阪府大阪市

設立:1988 年(昭和 63 年)
資本金:1,110 万円
従業員数:42 名

企業概要:

産業用ロボット等で幅広く利用される制御システム一体型小型モータで世界トップシェア。
制御システムの技術・ノウハウを活かし、ロボット介護機器分野に参入。

短期間でのチーム結成・ロボット開発成功により知名度向上

1. 直面していた課題

当社が製造している世界最小の制御システム一体型モータ(モータに電源、コントローラ、センサ等を一体化したもの)「クールマッスル」は、従来製品と比較して格段に小型軽量化され、かつ、人間の筋肉のような自然な動きを再現できるため、複雑で正確な動作が要求される様々な機械の基幹部品として幅広い分野で使用されており、世界トップシェアを誇っている。
創業当初は、国内では企業規模や実績で判断され、販売が伸びなかったが、積極的に海外への売り込みを図り、米国で医療機器の共同開発に成功。しかしながら、ロボットメーカーとしての認知度は低く、産業用ロボットの部品メーカーから脱却できずにいた。

2. 突破口となったアクション

2010 年に開催された上海万博における「日本産業館」でのロボット展示では、大手メーカーが尻込みする中、あらゆるツテをたどり、関西の中小企業 14 社の賛同を得て、それぞれの強みを持ち寄り、短期間(3 か月)でロボットを開発。展示した「夢 ROBO」(世界初の壁面昇降ヒト型ロボット)は世界中の注目を集め、国内においても当社の知名度が向上した。

3. アクションの結果

上海万博への出展がメディア等に取り上げられたことによって、様々なユーザーから開発依頼が来るようになった。その中でも社会課題として大きなものから対応するとの方針により、介護ロボットの開発に踏み出した。

4. 今後の更なる発展

制御システムの技術・ノウハウを活かし、ロボット介護機器分野に参入し、非装着型の移乗支援介護機器(平成 25 年度「ロボット介護機器開発・導入促進事業」に採択)及び排泄処理を支援する機器を開発中。
今後は、介護ロボットだけではなく、医療分野への参入(医師不足の過疎地域でも遠隔で診療や医療サービスを受けられるロボットの開発・普及等)を目指すなど、社会的課題を解決する様々な機器開発に、中小企業が主役となるチームを作って取り組んでいる。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発／情報)

ミズホ(株)

(医療機器の製造)

東京都文京区

創業:1919 年(大正 8 年)
資本金:9,800 万円
従業員数:約 550 名

企業概要:

手術室設備機器、整形外科器械、脳神経外科器械、一般外科器械、止血縫合器械、小動物用手術器械を中心に製造し、世界に販売。

医療現場の声に応え、医師との共同研究による独自製品の開発

1. 直面していた課題

脳動脈瘤クリップとは、脳の血管が閉塞して動脈瘤が生じた際に、動脈瘤をクリップでとめることにより、動脈瘤を消滅させるものである。1970年代まで主流であったクリップでは、脳内に永久留置できる素材がなく、大きさや太さ、充分な閉鎖力と開き幅がないこと等が課題であった。

2. 突破口となったアクション

名古屋大学医学部の脳外科医であった杉田虔一郎教授と共同開発を進め、弾性力と耐久性、耐食性を併せ持つ素材を探し出すことに成功し、エルジロイ製の杉田式脳動脈瘤クリップの最初の14種類を完成させた。当初より世界への普及を意識し、杉田教授とともにドイツやアメリカでの学会発表や出張手術などで普及を図った。とりわけ学会は、臨床医が最新の医療技術・機器の動向を把握する場であるとともに診療ガイドラインを作成しており、杉田教授との提携が製品普及にあたって鍵となった。

3. アクションの結果

製品力が強く、ユーザーである臨床医への地道な営業が功を奏し、各国の代理店との販売網の構築が進んだ。現在、同社の「杉田クリップ」は、国内70%、米国50%、欧州30%のシェアを有しており(世界全体では40%)、約50ヶ国に年間合計約10万個を出荷供給している。

4. 今後の更なる発展

様々な症例にあわせた脳動脈瘤クリップのバリエーション拡充を含め、長期安定性、耐久性など世界各国の臨床医が求める特性を備えた製品開発を進めている。

≪受賞歴≫

2014年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業100選

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

三井電気精機(株)

千葉県野田市

（理化学機器・電動機・塗工機器の製造販売）

設立：1967 年（昭和 42 年）
資本金：1,000 万円
従業員数：22 名

企業概要：

高速回転モーターがコア技術。血清用遠心分離機や高速攪拌機など理化学機器や評価試験器分野で活躍。実験機から生産機まで幅広く対応。

優れたコーディネータ人材を抱える産業支援機関の徹底活用がカギ

1. 直面していた課題

1967年に船舶用のモーター製造会社から独立した同社は、高速回転モーターをコア技術として、理化学機器メーカーや商社、研究所を対象に、血清用遠心分離器や高速攪拌機のOEM供給を行っていた。
当時は大学や異業種企業とのパイプがなく、課題解決、製品開発は独自で行っていたが、このままでは技術開発力、販売先、売上げが先細りしていく事が予想されていた。このため、将来の成長を確保するためには、OEM 供給では把握できなかったエンドユーザーのニーズを直接反映した自社製品の開発が大きな課題であった。

2. 突破口となったアクション

同社は、1988年に外部人材からの助言を踏まえ、情報収集、大学・異業種企業等との連携を目的に、千葉県柏市にある産学官連携拠点「東葛テクノプラザ」への入居を決定。
通常の企業では、公的支援機関に期待はできないと先入観を持つことが多い中、同社は、新たな自社製品の開発を目指し、本社から開発部門を移転してまで同プラザに高い期待を抱いて決断した。
それもそのはず、同プラザは、企業の製品開発に必要な試験機器が充実しているほか、周辺には東大柏キャンパスがあるなど、企業の研究開発には最適な環境が整っていた。更には、産業支援コーディネータが、産学のシーズとニーズのマッチングをきめ細やかにコーディネートしてくれるなど、他の産業支援機関と比べても特にコーディネータ人材の活躍が優れていた。
同社は、産業支援コーディネータの支援を受け、国の補助事業を活用した結果、大学や異業種企業との共同研究を経て、自社製品の開発にも成功している。
全国で多数の産業支援機関が活躍しているが、均一の評価ではなく、同社のように真に必要な機能を持つ産業支援機関を見極めることが成功への一助となる。

3. アクションの結果

2007年には、初の自社製品として素材をナノレベルまで分散可能な乳化・分散装置「超音波ホモジナイザー」の開発に成功。鉱物の分散や菌体の破砕など、素材の分析技術に貢献。現在では売上げの2割を占める主力商品となっている。

4. 今後の更なる発展

海外への需要開拓を目指し、ドイツの国際医療機器展に出展。同社の超音波ホモジナイザーは海外販路開拓のチャンスがあると認識。現在。CE マークの取得や新たな製品開発に取り組んでいる。近年では「ちばメディカルネットワーク」（千葉県の医工連携）にも参加。新たな販路開拓を目指している。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発/情報)

京都試作ネット

京都府

(試作請負業)

設立:2001 年(平成 13 年)
資本金:—
従業員数:約 1000 名
(コア企業の従業員総数)

企業概要:

複数の機械金属関連の中小企業が共同で「試作品を受注し提供するサービス」のウェブサイト事業を立ち上げ。

中小企業の共同受注システム構築により、売上拡大

1. 直面していた課題

国内製造業の工場が海外移転を進める中、当時、京都の中小製造業者の多くは下請を主業務としており、元請企業の海外移転の影響が年々高まる状況にあった。

元請企業の海外進出による需要減を受け、京都の中小製造業には下請からの脱却と、そのための新たな販路の開拓が求められていた。

2. 突破口となったアクション

試作に特化した共同受注の事業化を検討していた当時は、中小企業ではインターネットをまだ活用できていない企業も多かったなか、インターネットによる共同受注という方法をとった。

サイトの開設にあたっては、事前に十分に議論し、単なる共同受注だと、各社の得意部門も不得意部門も共同受注の事業範囲に入ってしまうため、京都試作ネットとして扱う各社の技術を各社の最も強い分野(例:薄板金属加工など)に絞ることで、京都試作ネットという連携体全体の受注の幅を広げるとともに技術的優位を確保した。

さらに、各社の担当分野を明確にしたことで、注文問合せから2時間以内に発注者に対して、受注の可否や見積もりの結果等を京都試作ネットから返信するというスピードを重視した体制を築き、他社との差別化を図った。

3. アクションの結果

試作ネットへの参加がきっかけで、将来の製造業に必要となる先端技術の社内蓄積が図られ、下請けからの脱却を果たすと共に参加企業各社の売上が増加。

知名度があがるにつれて問合せ件数も増加しており、2006年度に423件であった問合せ件数は2013年度には898件と倍増している。

4. 今後の更なる発展

平成 24 年以降、海外展開への取組みも強化。「shisaku(試作)」を世界共通の言葉になるよう国内で培った「試作品の提供サービス」で開発先進国(欧米)をターゲットにし、各国のニーズに合わせたWebサイトになるよう投資することにより、海外への更なる販路拡大を進めている。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

四国タオル工業組合

（タオル製造）

愛媛県今治市

設立：1952 年（昭和 27 年）
従業員数：2, 460 人（116 社で構成）
生産額：約 169 億円

企業概要：

今治を中心とする中堅・中小タオルメーカー116 社により構成される工業組合。

日本工業規格（JIS規格）と独自の品質基準を用いた認証制度でブランド確立に成功

1．直面していた課題

従来から独自の品質基準はあったものの、一般的な内容であり、高品質等の特徴を示すものではなかったことから、安価な輸入タオルとの差別化ができず、輸入タオルに押されてタオルの生産量が減少。

2．突破口となったアクション

２００６年に今治タオルプロジェクトを開始するに当たり、「優れた吸水性」と「高い安全性」をブランド訴求の柱にするため、試験方法に日本工業規格（JIS規格）を活用するとともに、従来の品質基準よりも厳しい独自の品質基準を設定した。その独自の品質基準をクリアした高品質の商品のみを「今治タオルブランド認定商品」とする、組合による認定制度を構築。また、今治タオルブランド認定商品を示すブランドマーク・ロゴを付し、認知度を高めた。

3．アクションの結果

今治タオルの本質的価値を全面に打ち出したメディアプロモーションや見本市等への出展を行い、国内外の市場を開拓し、「今治タオルブランド」を国内外に広く認知させた。
２０１０年以降、今治の綿糸引渡数量は増加を続けており（２０１４年は２００９年比約 １７％増）、四国のタオル生産シェアも増加傾向（２００９年５０％→２０１４年５７％）。

4．今後の更なる発展

今治タオルのブランド価値を維持拡大するための品質基準の見直しを含めたブランドマニュアルの改訂を行った。今後は、国内外に更なるプロモーション活動を実施するとともに、海外展示会への出展・販路の拡大を図る。また、技術の向上と継承を図るための人材育成に取り組む。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発／情報)

四国化工機(株)

〔産業用機械製造〕

徳島県板野郡北島町

設立:1961 年(昭和 36 年)
資本金:1 億 4,500 万円
従業員数:692 名

企業概要:

徳島県板野郡に本社を置く、食品用充填包装機、包装資材、大豆加工食品等の製造･販売などを行っている会社。屋根型紙容器成形充填機では、世界最高速、無菌技術を強みに、国内シェア70%を占める国内トップメーカー。海外にも事業展開。

〔技術で社会的課題に対応〕

1. 直面していた課題

同社は、飲料タンクメーカーとして出発。大手乳酸菌飲料メーカーの容器がビンからプラスチック容器へ変更の際、同社の開発した充填機が採用されたことで自動機械の製造に参入した。更なる飛躍を目指し、牛乳容器もビンからプラスチックへ変わると予測し海外の技術を導入した。しかし、大手乳業メーカーからの仮発注を得てこれからという時に、プラスチックの廃棄物公害が問題化し、行政からプラスチック容器化が認められず、事業は頓挫してしまった。

2. 突破口となったアクション

プラスチック容器化が認められなかったことで、乳業メーカーは屋根型紙容器へと移行しつつあったが、当時、屋根型紙容器成形充填機は海外2メーカーの独占で、導入や修理に時間がかかるなどの不満から国産機開発が期待されていたことから、独自開発に挑戦し、国産初の「屋根型紙容器成形充填機」を開発した。

3. アクションの結果

同社の「屋根型紙容器成形充填機」は、品質と実績が認められ、4 年後には大手製紙メーカーと総代理店契約を結んだほか、海外大手製紙メーカーとも販売提携を結んだことで、国内シェア70%、海外へも欧米を中心に40カ国以上へ提供している。
※平成26年　グローバルニッチトップ企業 100 選に選定

4. 今後の更なる発展

「屋根型紙容器成形充填機」の高性能かつ低価格の新型機を海外市場向け主力機として開発し、市場拡大に力を入れているほか、大手製紙メーカーや飲料メーカーとの共同開発で新型の紙容器成形充填機や新容器の開発をするなど差別化を図っている。
※新容器が世界包装機構主催の「ワールドスターコンテスト 2014」で「ワールドスター賞」受賞

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

富士機械工業(株)

広島県東広島市

（特殊印刷機、電子デバイス向けコーター製造）

設立：1951 年（昭和 26 年）
資本金：4 億 5000 万円
従業員数：237 名

企業概要：

創業以来、各種機械器具（ベルトコンベア、クレーン、ボウリングピンセッター等）の開発に取り組み、現在では、各種印刷機械（金属印刷機、グラビア印刷機、ラミネーター、コーター等）の国内トップクラスのメーカーに成長。

大型プロジェクトの採択をきっかけに新たな柱の構築に成功

1. 直面していた課題

グラビア印刷機、金属印刷機ともに国内外においてシェアトップクラスのメーカーとして高度な技術力を持つ。一方で、これら特殊印刷機は、一度納品すると製品寿命が長く、将来的な市場の確保にも不安があったため、新たな柱を模索していた。

2. 突破口となったアクション

平成19年度 NEDO イノベーション実用化助成事業（精密薄膜コーティングシステムの開発）に採択されたことがきっかけで、電子デバイス向け薄膜コーティング分野の研究開発に着手。
その後、技術者の大学派遣（博士号取得）、産業クラスター事業によるネットワーク構築等が同社の新分野進出を後押し。

3. アクションの結果

金属印刷機、グラビア印刷機の 2 本柱に次ぐ、3 本目の柱として、ラミネーター＆コーター（L&C）分野への進出に成功。リチウムイオン電池（LiB）のセパレータへの耐熱セラミックコーティングマシンを始めとした新製品をリリース。航空機搭載の LiB 発火事故もあり、耐熱コーティングの需要は一層高まっている。現在は、同社の 3 本柱として安定した事業を展開している。

4. 今後の更なる発展

産業クラスター事業の研究会での議論をベースに、L&C 分野を更に発展させたフレキシブル・エレクトロニクス分野を第 4 の柱とするべく検討を進めている。
精密印刷技術とロールツーロール技術（R2R＝フィルム等への連続印刷技術）を生かし、フレキシブル・エレクトロニクスにおけるプロセス革新技術を確立することを目指している。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発/情報)

(株)寺方工作所

鳥取県北栄町

設立:1946 年(昭和 21 年)
資本金:3,500 万円
従業員数:127 名

(精密プレス加工等)

企業概要:

金型業として創業し、現在では高水準のプレス加工技術を活かして、自動車機構部品、精密機器部品、プリンター部品などを製造している。

機械加工と同等の寸法精度と形状の製品をプレス加工で実現

1. 直面していた課題

自動車用部品、電機用部品などではミクロン単位での精度管理が必要とされる。しかし、従来のプレス加工では抜きダレやバリが生じやすく、精密部品を加工する場合、一般的にはプレス後に切削加工などの工程を必要としていた。

2. 突破口となったアクション

当社では、これまでに蓄積されたプレス加工のノウハウを活かし、プレスによる連続加工で機械加工と同じ精度を出すことができる新工法を開発。

3. アクションの結果

新工法「精密板鍛造」では、ダレやバリの発生を抑えた高精度な切離しなど一般的なプレス加工の各課題を解決することが可能となった。特に端面については様々な形状にすることができ、全せん断面仕上げも可能であり、相手部品と摺動する部分及び圧入部分などに使用すると機械加工品と比べてもより特性を良くすることができる。
また、機械加工と同等の寸法精度と形状の製品をプレス加工で製造することにより、コスト削減を実現。

4. 今後の更なる発展

当社では、時代の要求する製品の加工法を考え、豊富なノウハウを基にあらゆるハイテク技術を駆使して、他社では真似ができない独自性を確立することを目指している。

《受賞歴》
2013年 ものづくり日本大賞 優秀賞

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

国本工業（株）

静岡県浜松

（自動二輪車、自動車部品製造）

設立：1970 年（昭和 45 年）
資本金：2,000 万円
従業員数：61 名

企業概要：

自動二輪車や自動車の部品関連のパイプ加工等を行う企業。

国の共同研究支援事業を活用した大学との共同研究による新工法開発

1. 直面していた課題

1960 年に創業し、ヤマハ発動機の下請として、自動二輪車部品関連のパイプ加工を主な事業としていた。しかし、昭和 50 年代になると、低価格競争に巻き込まれ、ヤマハ発動機の海外生産拡大と同時に、同社からの部品納入をストップしたのをきっかけに、売上が 15 億円から 3 億円に激減。

2. 突破口となったアクション

自動二輪車に見切りを付け、可能性があるとにらんだ自動車の世界への参入を決意。そこで、求められたのが、「パイプの曲げ」技術だった。当時、「ベンダー」と呼ばれる曲げ加工機が高価であったため、既に使用していたプレス機での加工を試みた。国の戦略的基盤技術高度化支援事業（通称：サポイン事業）による静岡大学との共同研究など、公的支援を活用して、試行錯誤の末に、鋳物より軽量かつ短時間・低コストなプレス加工による「パイプの曲げ」技術を確立した。

3. アクションの結果

同社は、さらに加工技術を深化させ、両端の部品とパイプとを 2 ヶ所でロウ付けして作られていた従来部品を、曲げ技術とパイプの拡縮技術によって、パイプからの一体加工で製造する技術を実現した。2005 年のトヨタ自動車主催の展示会への出品をきっかけに、トヨタ自動車にパイプ加工の技術力を認められ、異例とも言える系列メーカーを介さない直接契約を結ぶに至り、「レクサス LS600h」のエンジン点火プラグ部品の製造も任された。その結果、2014 年 3 月期には、売上は 約 14 億円にまで回復。利益も前年度比＋60%と順調に伸長している。

4. 今後の更なる発展

チャレンジ精神と、不可能を可能にする高い技術力で、「出来ない」ではなく、「成功させる為の手段」を徹底的に考え抜くこだわりを持っている。海外展開については、現在は、海外製品と競っても負けない国際競争力のある製品を国内で生産するという信念から国内重視の社内体制を構築しているが、顧客の要求に応じて現地生産も行えるよう、海外研修生を育成するなど柔軟さも兼ね備えている中小企業である。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発／情報)

岩機ダイカスト工業(株)

宮城県亘理郡山元町

設立:1968 年(昭和 43 年)
資本金:2 億円
従業員数:294 名

(自動車部品製造)
企業概要:

ダイカストを極める、ダイカスト一筋のプロ集団として、高品質(鋳造欠陥をしっかりとコントロールした部品等)アルミダイカスト・亜鉛ダイカスト・スクイズダイカスト及び MIM(Metal Injection Molding)の製品製造、ダイカスト金型の設計・製作、新工法の開発など高い技術力を武器に自動車産業・医療機器産業に参入。

大企業ニーズに応えるため、公的機関の技術基盤を活用して新部品を開発

1. 直面していた課題

ダイカスト業界にあって、中堅ダイカスターとしてトップクラスの技術力を有し、絶え間ない新工法の探求と低コストで高品質なダイカスト部品の供給をすることで、HONDA 系の部品生産を担ってきた。一方、東北地域はトヨタ第3の拠点として地域全体が参入機運の中にあった。トヨタへの参入はトヨタのお膝元である三河の企業との価格、品質面での差別化を図るため、斬新なアイディアで、新しい部品を作る必要があった。又、自社のさらなる安定的な経営のためには多角的な販路の確保が必要であった。

2. 突破口となったアクション

一般的な中小企業では、製品図を渡された上で金型を設計し加工工程を検討していく、いわば、1を2、3にする順番作業であるのに対し、現物に合わせた製品図作成、金型設計を行うことは、0を1にする創造作業であり、困難さは比較にならない。岩機ダイカスト工業では、3年かけて多くの試行錯誤を行い、設計部門を確立させることで、作ったことがないもの、やったことがない仕事をクリアした。その間、技術の基盤となるデータは宮城県産業技術総合センターを活用し、トヨタ自動車東北にも評価方法等の技術支援を頂いた。

3. アクションの結果

トヨタとの付き合いは、トヨタ自動車東日本の前身の1社、トヨタ自動車東北に初めて部品を納入した2008年から。だが今やトヨタ本社の調達担当者がコスト削減のアイディアを求めて力を借りに来るほどの有力サプライヤーに育った。
東日本大震災では、津波で 4 工場のうち一つが流出、主力工場は停電で操業不能に陥ったところであるが、半年後には生産量を回復させ、取引先の信頼を強固なものとしている。

4. 今後の更なる発展

自動車部品については、従来のものづくりが革新されるといわれている部品の高強度化、高靭性化、高耐衝撃化が実現できるセミソリッドダイカストという技術について、東北経済産業局とともに全国規模での当該技術の実施企業を集めたセミソリッド研究会を立ち上げ、新工法のさらなる確立と評価方法のベンチマーキングの作業を同社が中心的に行っている。
さらに、ダイカスト部門で培った成型技術、金型技術を活用し、MIM部門を立ち上げ、歯列矯正用部

品の高効率な製造を実現。その生産により本社工場近くの町有地（約15万7000平方メートル）に新工場を建設する。延べ床面積は約4500平方メートル。同社の歯列矯正用部品は世界で高いシェアを誇っており、医療用や電子部品向けの新規需要を見込み、新工場建設を決めた。2016年の操業を予定している。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

島根電工（株）

（設備工事、サービス）

島根県松江市

設立：1956 年（昭和 31 年）
資本金：2 億 6,000 万円
従業員数：330 名

企業概要：

半世紀余の歴史を誇る、電気設備・通信設備、給排水衛生設備、空調設備等の設備工事会社。設備工事業では、地域 No1 であり、全国でもトップクラスの高収益企業。本社のほか広島、出雲、米子、浜田等に支店、出張所等がある。

公共事業から小口ニーズに応えるサービスで市場を創出

１．直面していた課題

建設投資や公共事業などの大口受注は年々削減され、同業他社が軒並み苦戦を強いられている中、このまま公共工事を事業の柱としていては、今後の見通しはますます厳しい状況であった。

２．突破口となったアクション

地域の一般消費者が抱える日常生活の困りごと（照明が暗い、コンセントが足りないなど）を解決するサービス「住まいのおたすけ隊」を平成９年に立ち上げた。体系化された研修や平素からの品質管理運動を通じて得た、顧客のみならず社員、地域社会からも愛される「おもてなし経営」を実践することにより、好評となった。

また、現場で見積書から請求書まで作成できる携帯情報処理端末「サットくん」の独自開発や施工中の工事や受注予定・受注目標工事をリアルタイムで把握し、３か月先・６か月先の工事の内容や稼働率の予測をすることができるシステムの構築、２４時間対応できる社内体制の整備を行った結果、施工実施期間が短縮され、生産性向上に繋がった。

３．アクションの結果

建設投資や公共工事がピーク時に比べ半減する中、「工事を頼むほどではない」「どこに頼めばいいのか分からない」といった理由で埋もれていた一般消費者の小口ニーズを掘り起こし、多くのリピータを獲得した結果、小口工事の受注が増加し、全国トップクラスの高収益企業となった。また、小口工事から大口契約受注に繋がったケースも増えており、2014 年 6 月期の売上高は約 85 億円までに成長。

４．今後の更なる発展

公共工事に頼らない新たなビジネスモデルを構築し、フランチャイズにより全国の同業者へ、しくみやノウハウを提供することで業界の構造改革に大きな貢献が期待できる。

《受賞歴》

２０１４年　経済産業省　おもてなし経営企業選

２０１４年　第２２回中国地域ニュービジネス大賞

２０１４年　がんばる中小企業・小規模事業者３００社（内定）

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

(株)御菓子御殿

（食品製造）

沖縄県読谷村

設立：昭和 54 年 6 月
資本金：4500 万円
従業員数：176 名

企業概要：

小さな洋菓子店として出発し、村おこし事業の一環で、商工会や農業者等と連携し、読谷村の地域資源である紅芋を使った商品づくりに尽力。開発した「紅いもタルト」は沖縄観光の定番土産品となっている。安定した高品質の商品を提供するため、契約農家の確保や育成、量産体制・販売体制の構築、沖縄初の観光工場立ち上げに取り組み、沖縄の農商工連携の好事例となっている。

特産品を提供する沖縄初の観光工場「御菓子御殿」

1. 直面していた課題

素材をふんだんに使った商品で、消費期限が短いことから、小売任せにすると、廃棄せざるを得ない商品数も少なくなかった。安心・安全な商品を直接消費者に提供したいという思いから、独自の店舗販売の仕組みなどを画策。

2. 突破口となったアクション

作りたてのより安心・安全な商品を直接消費者に提供するため、直売店の他に、ガラス越しに製造工程を見ることができ、手作り体験もできる観光工場を設置。

3. アクションの結果

地域で愛される商品として展開するのみならず、観光客の取り込みにも成功し、沖縄の定番観光土産品として定着。直売店の他、4 店舗に拡充された観光工場も人気。
全国の旅行会社が投票する「プロが選ぶ観光・食事・土産物施設 100 選」で 2014 年に 3 位入賞。2014 年 JTB の HP で行われたインターネット投票により、「旅先でお土産として買ってみたい賞」を受賞。
売上高の推移は、観光工場設置前の平成 13 年は 8 億円、設置後の平成 14 年は 13 億円、平成 26 年 6 月は 51 億円と順調に増加。（従業員数は平成 13 年度 50 名→平成 25 年度 176 名（パートを含めると 540 名）

4. 今後の更なる発展

平成 26 年にはハラル認定も取得。平成 27 年中に生産ラインを増設し、日産で現在の1．7倍となる生産体制を整える。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

朝日インテック(株)

（極細ワイヤー、医療用デバイス）

愛知県名古屋市

設立： 1976 年（昭和 51 年）
資本金： 43 億 6,348 万円
従業員数： 447 名（単体）

企業概要：

医療機器の開発・製造・販売。
極細ステンレスワイヤーロープ及び端末加工品等の開発・製造・販売。

新たな治療方法を可能とする世界初の医療用デバイスの開発

1. 直面していた課題

心筋梗塞や狭心症などの虚血性心疾患の一般的な治療法としてカテーテル治療が普及しているが、心臓の血管が完全に詰まり血液が流れない慢性完全閉塞病変の治療は極めて困難とされてきた。新たな治療法として、極細で屈曲した血管にカテーテルやガイドワイヤーと通す新しい治療方法が考案されたものの、この治療を可能とする高い技術での製品機能や安全性を有した医療用デバイスが存在しなかった。

2. 突破口となったアクション

産業機器メーカーとして培ってきた伸線技術、ワイヤーフォーミング技術、樹脂コーティング技術、トルク技術という4つの技術のシナジー効果を医療機器技術と融合させることにより、その治療方法を可能とする低侵襲治療用ガイドワイヤーとカテーテルの製品化に成功した。

3. アクションの結果

治療が困難な慢性完全閉塞病変の治療成功率を向上させるとともに、外科的治療ではなく低侵襲カテーテル治療を適用することで患者の負担が軽減された。また、心臓用ガイドワイヤー市場の完全閉塞分野の市場をほぼ独占し、海外メーカーが９０％のシェアを持っていたカテーテル治療のデバイス市場の構図を塗り替えた。

4. 今後の更なる発展

新たな治療方法に適合した医療用デバイスの製品化により、心臓カテーテル治療以外の他の分野への積極的な参入を進め、脳血管治療用、腹部治療用、末梢血管治療用など多くの分野への製品化を実現しており、患者の負担が少ないカテーテル治療の適用範囲の拡大を進めている。

≪受賞歴≫
第 4 回ものづくり日本大賞　特別賞（２０１２年）

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

東洋精鋼(株)

（精密金属加工（ｼｮｯﾄﾋﾟｰﾆﾝｸﾞ））

愛知県弥富市

設立：1975 年（昭和 50 年）
資本金：2,500 万円
従業員数：59 名

企業概要：

ばね、ギアなどを強化する「ｼｮｯﾄﾋﾟｰﾆﾝｸﾞ加工」（無数の粒体を投射して金属表面に負荷をかけて強化する工程）を行うための高靭性ｼｮｯﾄ（鋼球）、金属強度の検査装置を製造・販売。

経営者自らが大学の博士課程に入って研究開発をし、新工法開発

1. 直面していた課題

設立当初は渡邊社長の叔父が経営する特殊鋼棒線メーカーの下請けとして、粒体を投射して金属の表面を磨く「ショットブラスト」加工を行ってきたところ、１９９０年代に入って、より難易度の高い「ｼｮｯﾄﾋﾟｰﾆﾝｸﾞ」への挑戦による自立化図ろうとしていたが、技術の基礎理論に欠けていたと同時に、同工程に必要なラウンド化の開発に苦戦していた。

2. 突破口となったアクション

同社は岐阜大学との産学共同研究を早くから進めており、渡邊社長は岐阜大学工学部の学外研究者としても籍を置いていた。本格的にｼｮｯﾄﾋﾟｰﾆﾝｸﾞの研究を行うために同大学院に入学し、１９９７年には「ｼｮｯﾄﾋﾟｰﾆﾝｸﾞのピーニング効果に関する基礎的研究」で工学博士号を取得し、引き続き岐阜大学との共同研究を進めていった。

3. アクションの結果

博士課程で得た理論と現場でのノウハウの二つの武器をもとに、主な顧客候補であったﾄﾖﾀグループとの共同開発を進め、ｼｮｯﾄﾋﾟｰﾆﾝｸﾞ加工への参入を果たした。現在は、同工程の高靭性ｼｮｯﾄを製造する世界3社のうちの一つとして、国内外の自動車メーカーに販売しており、国内シェア９５％、世界シェア３０％を得ている。

4. 今後の更なる発展

数年前から米国の航空機分野（胴体、タービン、主翼などにピーニング加工を採用）への営業を進めており、今年には営業拠点を設置。この他、ｼｮｯﾄﾋﾟｰﾆﾝｸﾞの成果を計測するための金属強度検査装置の製造・販売、金棒で溶接線を叩いて橋梁などの溶接強度を上げる「ニードルピーニング」への参入、超音波によるピーニング技術開発のためのフランス企業との共同研究を展開。
商工中金グローバルニッチトップ支援貸付（２０１４年）

≪受賞歴≫
２０１４年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業１００選

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

(株)東海メディカルプロダクツ

愛知県春日井市

設立：1981年（昭和56年）
資本金：8475万円
従業員数：180名

（医療機器開発・製造・販売）

企業概要：

1989年、日本人の体形に適応した国産初の IABP（大動脈内バルーンポンピング）バルーンカテーテルの開発に成功。国内シェアトップクラス。
現在では、医療機関からのニーズに応え、冠動脈治療、透析治療、肝臓治療、脳血管治療に使用されるカテーテルへと、心臓領域から全身領域へ製品を展開。

国産初日本人サイズの心臓補助医療器具の開発

1．直面していた課題

心筋梗塞、狭心症などの心疾患は、日本人の死亡原因の第2位。足の動脈から挿入し、患者の心臓の動きを補助するIABPバルーンカテーテルは、心臓医療に必須の器具であるが、日本人より心臓や血管サイズが大きな欧米人用の輸入品しかなかった30年程前には、バルーンの破裂や合併症など医療現場での事故率も高く、日本人の体形に適応した、高い信頼がある医療器具が求められていた。

2．突破口となったアクション

もともと、樹脂加工メーカーであった現会長が医療機器分野への進出を目指したのは、重度の心疾患を患った二女を救いたい愛情から。最初に取り組んだ人工心臓については、治験臨床などに多額の資金が必要なことから断念していたが、IABPバルーンカテーテル分野に着目し、名古屋通産局（当時）の支援も受けて、その開発に挑戦。
長年にわたる樹脂加工の技術と、人工心臓の開発で培った医療知識をもとに開発に成功。しかし、新規参入企業のため、医療機器として実用化に必要な実績が不足していた。そこで、若手医師とのネットワーク構築から共同研究につなげることにより、開発製品の高い性能評価を得て、厚生省（当時）の医療機器の承認を取得、臨床での使用を実現。

3．アクションの結果

14施設で行った安全性テストで、事故（バルーン破裂）発生率0%と、外国製の3～5%をはるかに凌ぐ性能を記録。医師からの高い評価を得て、IABPバルーンカテーテルの国産第一号として製品化に成功。国内で高いシェアを誇るとともに、世界各国へも輸出。当該製品の成功から、その後も、多くの現場からの要望を受け、心臓から脳血管や透析治療など全身領域へ広がりを見せている。

4．今後の更なる発展

創業の精神・企業理念の「一人でも多くの生命を救いたい」の実現に向けて、これまで培った技術を活かし、経産省からの支援も受けて、金沢医科大学などと共同で、高度な医療機器である「心臓矯正ネット」の開発に取り組むなど、新たな市場創出を目指している。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発/情報)

(株)松浦機械製作所

福井県福井市

設立:1960年(昭和35年)
資本金:9,000万円
従業員数:292名

(工作機械製造、販売)
(金属光造形複合加工機製造、販売)
(CAD/CANシステム販売)

企業概要:

工作機械(マシニングセンタ)製造、販売、金属光造形複合加工機製造、販売、CAD/CAM システム販売を事業としている。特に、マシニングセンタの開発、製造の分野では世界有数のトップ企業である。

多品種小量生産対応の製品技術開発で市場競争力を獲得

1. 直面していた課題

当社は、地方を拠点とする旋盤等の生産、販売からスタートした工作機械の中小企業メーカー。市場環境の変化等に伴い、大手企業等の競合企業と、如何に差別化を図り、市場競争力を獲得できるかが求められた。その対応方針として、競合企業がやっていない、出来ないことを行うことにあると考えた。そのためには、何をすべきか、出来るのかが課題であった。

2. 突破口となったアクション

そのような中、マシニングセンタの開発に取り組むこととし、他社との差別化のために、主軸の高速化等を目指し、1988年当時、4000 回転が標準であったものを、2万回転に成功する。
その後の工作機械市場での製品技術の高度化に伴い、より高い技術による製品開発の必要性に迫られる。工作機械業界は、製品セグメントとして、大きくは、大量生産対応か、多品種少量生産対応かの2つに分かれる。大企業を中心とした競合企業は、大量生産対応の工作機に強みがある反面、多品種少量生産の工作機は苦手。そこで、多品種少量生産対応の工作機をターゲットと定める。やるからには、極めた製品技術を活用したものを開発する。そこで、同時 5 軸制御のマシニングセンタを開発することにトライ。より差別化を図るために、5軸複合マシニングセンタに切削、旋削・研削機能を付加した。

3. アクションの結果

開発した高速主軸や5軸複合マシニングセンタは、エポックメーキングとなり、当社を支える重要製品となっている。この多品種少量生産対応の製品技術を確立することで、様々な新技術にもトライできベースにもなった。また、「マツウラ」というブランド力をより強化することにも資した。

4. 今後の更なる発展

大きく期待され、今後大きな市場拡大が見込める分野として、金属光造形に着目し注力。これまで築いた技術力も駆使して開発した金属光造形複合加工機は、ファイバーレーザーによる「金属光造形」とマシニングセンタによる「高速・高精度切削加工」を1つの加工機に集約した画期的な“ワンマシン・ワンプロセス”を世界で初めて具現化した。今後も金属光造形を活用した製品技術の開発に力を入れていくこととしている。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発/情報）

根本特殊化学(株)

（夜光塗料製造）

東京都杉並区

設立：1941 年（昭和 16 年）
資本金：9,900 万円
従業員数：35 名

企業概要：

夜光塗料技術をコアとし、蓄光材を開発・製造・販売。

国際標準化で海外市場拡大に成功

1．直面していた課題

1990年代に、当時主力製品であった発光塗料に放射性物質を含んでいたことから大手時計メーカーから放射性夜光塗料の使用中止を迫られた。わずか3年で従来よりも約10倍の発光時間と明るさを持つ画期的な蓄光性塗料（N夜光：ルミノーバ）を開発したが、適切に評価できる基準がないために、海外市場拡大に課題があった。

2．突破口となったアクション

国内外の大手時計メーカーへ自社の蓄光性塗料の供給実績を積むとともに、国際標準化機構（ISO）において、自社製品の夜光塗料の性能を際立たせる残光輝度や残光時間の評価方法や基準の国際標準化（ISO化）を実現。

3．アクションの結果

国内時計メーカーのみならず、スイス時計メーカーにも自社の優れた夜光塗料を供給することが可能となり、夜光時計向けの市場シェアはほぼ100%を実現。また、国内の消防法にもISO規格と整合した国内規格（JIS）が引用されることで、安全標識業界にも市場を拡大。

4．今後の更なる発展

数年前から自社を中核としたホールディングカンパニー体制により完全分社化し、夜光塗料を原点とした時計市場に留まらず、照明・ディスプレイ用などのその他の蛍光体分野、センサー、ライフサイエンス分野にも事業を拡大し、経営の特殊化・多角化・グローバル化を目指す。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

沖縄ハム総合食品(株)

（食品製造）

沖縄県読谷村

設立：昭和 52 年 2 月
資本金：27,000 万円
従業員数：214 名

企業概要：

ハム・ソーセージを中心にレトルト食品、惣菜食品、乾燥商品、健康飲料等を製造。沖縄県内の各地域のパートナーと連携し、地域に根ざした商品づくりを積極的に展開。県内はもとより東京、大阪を中心に全国に販売を展開し、近年は香港・台湾・シンガポール等へ市場拡大し、地元企業の海外展開もリードしている。

地域パートナーと連携強化し地域に根ざした商品づくりで成功

1. 直面していた課題

ハム・ソーセージを中心にレトルト食品・惣菜食品等を製造してきたが、地域の市場ニーズに対応する社内の商品開発だけでは限界があった。

2. 突破口となったアクション

地元自治体（読谷村）、漁協、生協をパートナーとして、商品開発を行ったところ、その商品が大好評で、マスコミにも大々的に取り上げられ、結果的に漁協の雇用も増える等、地域活性化にも大きく貢献。その後も、他地域からも商品開発の提案が続々と出はじめ、現在では、自治体、地域農漁業者等と連携した農商工連携製品を 11 商品開発。

平成 18 年度から酒造メーカー等と健康飲料商品づくりの連携体づくりをスタート。平成 20 年度には中小企業庁の「異分野連携新事業分野開拓計画」で認定を受け、試作品開発やマーケティング調査等に取り組んだ。中小企業基盤整備機構のマネージャーの支援を受けながら、異なった業種とのパートナーシップ、専門家の活用という視点が自社のノウハウに加わったことにより、新たな商品開発の仕組みが大きく変わった。

3. アクションの結果

売上高の推移は、平成 17 年度 50 億円のところ、異分野連携新事業分野開拓計画や農商工連携に取り組んで以降、平成 20 年度は 59 億円、平成 24 年度 64 億円、平成 26 年度 72 億円と順調に増加。（従業員数は平成 17 年度 149 名→平成 26 年度 214 名）

4. 今後の更なる発展

8 年前から海外進出を始めているが、ここ数年で日本食の需要が高まっていると実感。海外売上を延ばしていくことが目下の目標。その取組の中で、地元読谷村の菓子メーカー、酒造メーカー等と連携した海外展開にも取り組んでいる。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

津田駒工業(株)

石川県金沢市

（繊維機械）

創業：1909 年（明治 42 年）
資本金：123 億円
従業員数：925 名

企業概要：

繊維産業が集積する北陸地域において繊維機械を製造・販売。繊維機械の世界3大メーカーであり、織機の革新的な技術開発においても業界の先導的な役割を果たしてきている。
最近では、繊維機械や工作機械用機器で培った技術を応用・展開し、炭素繊維複合材の自動積層装置を開発。航空機部品製造用に納品するなど積極的な取組みを実施。

経営資源の集中による先駆的技術開発

1. 直面していた課題

１９７０年代に為替変動相場制の移行による日本の繊維製品の輸出競争力の低下、オイルショック等により、国内の繊維産業の縮小が始まり、繊維機械の国内市場が急激に縮小した。

2. 突破口となったアクション

他社が事業領域の拡大を行う中、革新織機の開発競争に経営資源を集中。生産性を飛躍的に向上させるジェットルームの開発に着手し、１９７６年（昭和５１年）にウォータージェットルーム（※）、翌77年にはエアジェットルーム（※）の販売を開始した。
（※：水や空気の噴射の力で緯糸を経糸に通す織機）

3. アクションの結果

革新織機開発の時代に入り、更に業界の淘汰が進み、シャトル織機時代には石川県内だけでも製造メーカーが数十社いたところ、国内の製造メーカーが3社となったが、同社は、新規参入の追随を許さない高度な機械・電子技術の集積で繊維機械を開発し、ウォータージェットルーム、エアジェットルーム、サイジングマシン（経糸に糊付けを行う機械）で世界最多の販売実績を持ち、世界的に技術水準の高い3大織機メーカーの１社となっている。

4. 今後の更なる発展

繊維機械について更なる機能強化やサービスの拡充等トップブランドの強化を図る一方、同社売上の8割を占める同事業については、景気の状況によりアップダウンが激しく、輸出比率が約9割と高く為替の影響も受ける事から、経営基盤の強化を図るため、既に確立した事業である NC 円テーブルをはじめとする工作機械関連装置や、コンポジット機械事業など、培ってきた優れた要素技術を基に展開した新製品開発、新規事業の拡大を図り、企業の成長を図っていく。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発／情報)

(株)浅沼技研

静岡県浜松市

(試作品開発、三次元測定用検査ツールの製造)

設立: 1978 年(昭和 53 年)
資本金: 31,410 万円
従業員数: 85 名

企業概要:

航空機・自動車部品、産業機械の試作品開発の他、三次元測定機用検査ゲージ(測定機に誤差確認を行うゲージ)の製造・販売。

自社製品の精度証明のための検査ゲージ開発と国際計量規格の認定取得

1. 直面していた課題

かつて顧客の自動車メーカーに試作品を納入した際に精度が不十分との指摘を受け、納入先の測定機の精度が問題だと考えたが証明するすべがなかったことから、測定機の誤差が確認出来る検査ゲージの必要性を実感したが、日本国内にそのような測定機は存在していなかった。

2. 突破口となったアクション

自ら開発を手がけ、12年にわたって試作と計測を続けて、三次元測定機検証用ゲージ「クォリティマスター」を完成させた。また、開発中に助言や指導を求めてドイツに何度も足を運ぶ中で、測定機検査用ゲージの信頼性を対外的に証明し、世界に通用する製品にするためには、米国やドイツの認定機関の定める計量規格への適合が重要だと気づき、2003年にアメリカの国家機関である米国標準技術研究所(NIST)による NVLAP 認定を取得した。

3. アクションの結果

NIST によるNVLAP 認定は三次元測定分野では日本企業初のことで、これをきっかけに国際市場への突破口を開き、知名度も一躍アップした。検査ゲージで精度保証が可能となったことにより大きな自信をつけ、また、有力メーカーからの信頼もさらに高まったことで、「クォリティマスター」の販売に繋がっただけでなく、試作品開発事業の依頼も好調である。

4. 今後の更なる発展

国際分業が進む中で、海外で製造された部品と日本で製造された部品を組み合わせケースなどが増えてきている時代となり、国際的な基準への整合性が取れていることが輸出には非常に重要な要素となる。検査ゲージの認証取得で得た経験を、今後の開発品での認証取得にも繋げていく。

≪受賞歴≫

2005年　第1回ものづくり日本大賞　特別賞

2006年　中小企業庁　元気なモノ作り中小企業300選

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

由良産商（株）

大阪府大阪市

（ボルト・ナット等ファスナー部品専門商社、航空機部品製造）

設立：1951 年（昭和 26 年）
資本金：4000 万円
従業員数：117 名

企業概要：

あらゆるネジの総合元卸商社として、昭和 20 年に創業。顧客の倉庫のように使ってほしいとの思いから、大量、多品種（約 5 万点、10,000 トン）の商品を在庫、高精度の受発注システムにより、リアルタイムの納品を行っている。

航空機部品の一貫生産・品質保証に向けた新たなビジネスモデルと中小企業連携体制の構築

1．直面していた課題

2000 年代以降、民間航空機の需要が旺盛となる予測の下、航空機部品市場が成長産業としての期待が高まり、全国各地で航空機部品市場への参入が検討されました。
一方、航空機部品製造においては、国内の川下メーカーでは、工程毎に協力企業に発注をする鋸型発注であったり、国内で対応できない部品は輸入をするなどにより調達をしていました。しかし、高い品質保証、リードタイムの短縮を目指すためには、モジュール単位での部品を一貫して生産・納品させる一貫生産を志向するようになり、複数の企業が複数の工程を一括して受注できる体制を求めていました。
由良産商株式会社は、平成 17 年に、市内に設立された、勉強会で航空機産業の特性などの勉強を始め、実践的参入指導に備えました。

2．突破口となったアクション

近畿経済産業局では、平成 21 年度から「関西国際航空機市場参入等支援事業」をスタートさせ、民間航空機市場に参入を目指す中小企業に対し、事例集の作成、専門家によるアドバイス、大手企業とのビジネスマッチング、海外ミッションの派遣やエアショー出展等のへの支援を継続的に取り組みました。
あわせて、航空機部品市場への参入について、顧客から発注を受けた図面からのエンジニアリング、材料調達、工程設計、外注管理、非破壊検査等の品質保証、納品までの一貫生産体制を構築するための「先導的モデル事業」を提案し、これに対応できる中核企業の育成に取り組みました。
この先導的モデル事業の推進にあたり、由良産商が中核企業として名乗りを上げ、川下メーカーとして住友精密工業株式会社が現役・OB 人材による集中指導を行う等の協力体制が出来ました。
由良産商では、上述した一貫生産体制を構築するための人材・システム構築・検査体制を自社で整備すると共に、近畿経済産業局の協力の下、外注先として高い技術を有し、信頼関係が構築できる中小企業の発掘・育成について、住友精密工業のアドバイザーと一緒に、関西のみならず全国規模で行い、先導的モデル事業の構築に取り組みました。

3. アクションの結果

由良産商を中核とする一貫生産ネットワークの取り組みは、関西と石川県を中心に、東北から九州に至る全国的な生産分担ネットワークに発展しました。
また、この取り組みをグローバルな視点で戦略的に推進するための機能として、由良産商と石川県の中心的企業 3 社が連携し、平成 25 年 2 月に「ジャパン・エアロ・ネットワーク株式会社（JAN）」を設立しました。JAN の役割を一言でいうと、技術面や受注等の対応面での「先々への舵取りをする」ことです。ネットワーク内の統制や調整のみならず、 対外的関係では、 適正な価格や納期での受注、新規アイテムの獲得交渉、また、それを受け入れて確実にこなせるだけの技術的バックボーンや管理体制の構築、さらには、今後想定される受注アイテムの動向を見極め、ネットワーク内へ新たな技術を導入するための 設備投資や技術指導を含めたマネージメント等々、多岐にわたる役割を担います。
このJANの機能に、長年、ネジの卸売業で培った由良産商のノウハウを活かした、製品の在庫を抱える倉庫機能や、加工業者への支払のタイムラグを補完するファイナンス機能、更には、全国の生産ネットワークを付加することで、我が国の航空機部品の国際競争力の確保が真に現実的なものとなり、平成 25 年 12 月には、住友精密工業から小型ビジネスジェット機等の脚回り部品の 5 年間の長期契約、総額 10 億円以上の受注を達成しました。

4. 今後の更なる発展

由良産商では、今後更に拡大すると予測される民間航空機需要への対応や他の国内の航空機メーカーからの受注・拡大、それらの受注に対応できる中小企業ネットワークの拡大・構築、さらにはグローバル市場をも視野に入れた一貫生産体制の確立等、JAN の拡大・発展及びその中核企業としての役割を果たすべく、今後も継続した取り組みを行っていくこととしています。
中でも、特に、量産体制の本格化へ向けた、持続的なビジネスを確立するための体制の強化に取り組んでいきます。
また、JAN では、上記受注に加え、近々、MRJ 向けの受注契約を締結する予定です。（総額 10 億円以上）

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

青紫蘇農場（株）

（紫蘇の加工・販売）

熊本県合志市

設立：1999 年（平成 11 年）
資本金：2600万円
従業員数：7名

企業概要：

・安全・安心・おいしいを追求し、施設野菜において日本で初めて生産情報公表JAS規格の認定を受け、青紫蘇を原料に商品を開発。
・紫蘇の持つ機能性を追求した素材の提供に注力し、食品加工・香料・医薬品などの新分野も進出。また、海外の富裕層をターゲットにブランド化を図り、海外への販路開拓を促進。

紫蘇の機能性とIT技術を活かしブランド化に成功

1．直面していた課題

国内の消費減少等により、国産野菜の販売量は減少を続ける中、農家を取り巻く状況は厳しかった。また、海外から安価な野菜が国内市場へ輸入されるようになり、スイカ、白菜等の販売では利益率が低く規模拡大に対し先行投資の余裕がなかった。
また、地理的要因（都市部周辺）の立地において、農地の大規模化には限界があったため、坪単価が高く、施設の有効活用ができる品目が必要であった。

2．突破口となったアクション

生産した農産物の値段を、自らが決められる農業に変えなければならないと考え、栽培品目を紫蘇のみに絞る。そして、ブランド化と差別化のために有機栽培を行い、さらにIT技術を取り入れ生産から出荷までのデータ・情報を一元管理するシステムを構築。また、紫蘇の機能性を深掘りした加工品の着手や、富裕層をターゲットとした海外への輸出を開始した。

3．アクションの結果

大手量販店との直接取引や紫蘇加工品の安定供給により経営を安定化。また、香港・シンガポール、イギリス等の海外の富裕層をターゲットに販路を拡大し、品質の高い紫蘇と紫蘇加工品としてブランド化を実現。

4．今後の更なる発展

農業部門の労働力不足を補う上で、海外の農業技術実習生を受け入れざるを得ない現状。
海外販路拡大として、ミャンマーをターゲットに、帰国後の実習生の活用を視野に入れ、職場における実習生への対応、実習生の相談役、派遣機関等への対応のため、人文知識・国際業務の在留資格制度を活用した通訳2名を受け入れ。
日本における農業技術実習生の受入等、活躍する農業生産法人への支援拡大等により、日本の自給率向上も視野に、農業の高齢化対策、世界人口増加による食料危機への備えが重要。そのため、地域で出来ること、地域だからこそできることを実施し、地方創生に寄与するため、社員一同、関連会社も含め紫蘇の機能性を活かした商品開発等、更なる向上・発展を目指す。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

高木綱業(株)

（高機能繊維ロープ製造・電子機器製造）

香川県高松市

設立：1955 年（昭和 30 年）
資本金：2,000 万円
従業員数：100 名

企業概要：

多彩な用途の高付加価値ロープを香川県高松市において製造。

先端素材技術を取り入れ、顧客の声を具体化することで新市場を開拓

1．直面していた課題

ロープ関連製品の市場規模は、ここ数年 300 億円前後で伸び悩んでおり、特にこれまでの主要市場であった船舶向けは、国内造船業の回復が遅れており販売が落ち込んでいた。

2．突破口となったアクション

静電気を嫌う精密機械メーカーからの声がきっかけで、同様に静電気がよくない事業現場がないかと検討した結果、タンカー・LNG船等の係留に使用されている金属製のワイヤーロープに代わり、火災事故を防止するために静電気の発生を抑える繊維製ロープの開発にたどり着いた。他にも電線工事用の完全絶縁ロープや目盛り付きロープの開発など、顧客からの要望に対して耳を傾け、強みである撚糸技術、表面加工技術を活かし、具体化に繋げてきた。

3．アクションの結果

静電気の発生を抑える繊維製ロープについては、世界で初めて開発に成功。火災事後の防止や破断時の事故もほとんどなくなるなど、安全性が格段に向上するとともに、作業員の負担が大幅に軽減される製品が開発でき特許も出願した。製品単価 200m 当たり約 100 万円と金属製の 2 倍程度と高付加価値な製品開発に繋がった。また、税制支援もあり、高付加価値ロープのラインナップを充実させるために、今年 10 月に研究開発拠点工場を開設し、10 数人程度を雇用した。

4．今後の更なる発展

　同社の成功の背景には、日頃から社内の各部門のコミュニケーションを大切にし、顧客の課題解決を通じて新市場を切り開いてきたこと、また、それを実現するために、糸の製作を始めロープ作りの工程すべてを自社内で行える業界でも珍しい一貫体制を整備してきたことにある。
現在もサポイン事業等を活用し、軽量で柔軟性があり耐摩耗性等を兼ね備えた高機能な複合化ロープの開発を行っている。今後は、新工場を核とし、船舶用だけでなく、海洋開発、再生可能エネルギー、土木工事、通信インフラ、医療・介護など新分野への商品展開を目指していく。

飛躍のカギ（販路開拓／資金）

(株)あいや

愛知県西尾市

設立：1888 年（明治 21 年）
資本金：3,000 万円
従業員数：84 名

（抹茶をはじめとする茶類の製造、卸販売）

企業概要：

創業127年目を迎える業界トップクラスの抹茶メーカー。有機JAS認定をはじめ海外有機認証も取得するとともに、2014 年には FSSC22000 を取得し食品安全体制を確立している。アメリカ（ロサンジェルス）、ヨーロッパ（ハンブルグ）、中国（上海）にも海外法人を置き、世界市場に向けて抹茶を製造・販売しています。

徹底した品質管理により海外市場に展開

1. 直面していた課題

西尾市及びその周辺地域において生産される「西尾の抹茶」は、日本有数の抹茶の生産地であるにも関わらず、他地域に比べ全国的な知名度、ブランド力が十分とは言えない状況にあった。
１983年より、海外への抹茶文化普及に努めたものの、海外市場においては国内より厳しい食品安全基準が障壁となっていた。

2. 突破口となったアクション

２００２年、OCIA(アメリカ有機栽培認証)及び IMO(ヨーロッパ有機栽培認証)を取得し、２００８年、抹茶業界で初めてISO２２０００（食品安全マネジメントシステム）認証を取得し食品安全体制を確立したことが、海外販路開拓の鍵となった。
その間、２００７年に経済産業省の地域産業資源事業計画の認定を受け、無農薬有機栽培抹茶の欧州向け販路開拓を目指し、3ヶ年にわたり欧州の展示会に継続して出展。欧州の嗜好に沿ったＰＲを行うことにより、声が掛かるようになった。また、２００８年、同省の農商工等連携事業計画認定を受け、業界初の粉末状退色防止抹茶の試作品開発・販路開拓を3ヶ年実施した。
一方、２００９年、西尾茶協同組合による「西尾の抹茶」が、抹茶として全国で初めて特許庁「地域団体商標」（地域ブランド）に認定された。

3. アクションの結果

アメリカ（ロサンジェルス）、ヨーロッパ（ハンブルグ）、中国（上海）に現地法人を置き、世界市場に向けて抹茶を製造・販売することができた。

4. 今後の更なる発展

多様化する消費者志向の需要を踏まえ、健康に資する抹茶を国内外に展開するとともに、伝統的な日本食の素材としての魅力を世界に情報発信していく。

飛躍のカギ(販路開拓／資金)

(株)マスダック

(製菓機械の製造)

埼玉県所沢市市

設立:1957 年(昭和 32 年)
資本金:10,000 万円
従業員数:267名

企業概要:

どら焼機、オーブン等の菓子業界向けの機械メーカーとして世界に進出。海外では「サンドイッチパンケーキマシン」の名称で広く知られている。各国の現地事情に仕様を合わせて機械を製造。

海外展示会へ出展し、海外消費者の嗜好に合わせた和菓子機械を製造

1. 直面していた課題

バブル崩壊後に売上が大きく落ち込み、海外マーケットを拡大する必要に迫られた。どのように伝統菓子の「どら焼き」を欧米に受け入れてもらうか、また、機材の原材料調達が日本国内の部品メーカーからの調達と比べ思うようにならないなかでサプライチェーンをどう確保するか、更には多国籍の労働者が使いやすい設計などが求められていた。

2. 突破口となったアクション

2002年に、フランスの食品展示会「ユーロパン」に出展。欧州食品業界での経験が豊富なオランダ人ビジネスマンからの助言でどら焼きの中身を「あんこ」から「チョコレート」に替えて、大量生産可能な「サンドイッチパンケーキマシン」として出展した。続いて、2003年には世界最大の製パン製菓機械展「iba」に自社単独で機械を出品した。これらで手応えを得て、原材料調達や物流面の問題をクリアするため、オランダに製造拠点を設立。その際、欧州で一般的な製造方法を導入し、きめ細かな手間が掛かる部分だけを日本からの輸出部品に頼る設計方式とした。

3. アクションの結果

欧州、ロシア、中東、米国、アフリカにも販路を得て、サンドイッチパンケーキマシン市場を実質独占。オランダでの現地製造に加えて、年間輸出額10億円を確保するに至った。

4. 今後の更なる発展

平成26年度新興国市場開拓事業を活用し、インドネシアの食品展示会に全自動どら焼き機製造ラインを出展。インドネシアの食品メーカーに向けたビジネスセミナーを実施し、高品質な日本製機械による菓子作りの自動化をPRした。その結果、これまで実績がなかったインドネシアの製菓企業から受注し、成長著しいインドネシア食品産業への進出の足がかりを得た。

≪受賞歴≫

2009年　第5回埼玉ちゃれんじ企業経営者表彰　埼玉県知事賞
2009年　日刊工業新聞社　第39回機械工業デザイン賞　日本商工会議所会頭賞
2009年　日本食糧新聞社　第12回日食優秀食品　機械部門賞
2011年　日本食糧新聞社　第14回日食優秀食品　機械資材・素材賞、機械部門賞
2011年　日刊工業新聞社　第41回機械工業デザイン賞　審査委員会特別賞
2014年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業100選

飛躍のカギ（販路開拓／資金）

(株)メトロール

（精密位置決めスイッチ）

東京都立川市

設立:1976 年（昭和 51 年）
資本金:4, 000 万円
従業員数:130 名

企業概要:

NC工作機械用刃先を検出する「精密位置決めセンサ」を少量多品種で受注生産。

展示会への積極出展や海外直販体制の構築

1. 直面していた課題

先代社長は生粋の技術屋で、ミクロン単位での位置決め可能な精密スイッチを開発し、海外の工作機械メーカーにも高評価を受けていたが、商社を通じた輸出を行っていたため、顧客との直接の接点はなかった。同社が3万円で出荷したスイッチが、米国の現場では30万円で販売されている状況であった。

2. 突破口となったアクション

大手食品メーカーでマーケティングに携わっていた2代目（現社長）が1998年に入社し、商社を介さない海外販路開拓に着手。ジェトロ見本市出展支援や中小機構 F/S 支援事業も利用し、海外展示会への積極的に出展するとともに、インターネット直販で発掘したユーザーと連絡を密にして製品をカスタマイズし、少量多品種かつ短納期で受注生産する仕組みを構築。さらに、英語や中国語に堪能な若手社員の採用、多言語HPの立ち上げ、クレジットカードによる電子決済、Google アドワーズ広告、国際宅配便での送品などの手を矢継ぎ早に打っていった。

3. アクションの結果

商社を介さずに直販することで、先代社長が築いてきた技術力が価格面で正当に評価されるようになり、更にユーザーニーズを吸い上げる力が大幅に向上した。その結果、中国製工作機械へのセンサ搭載、スマートフォン筐体を削る EMS企業 への直接納入など成長市場の取り込みに成功し、欧州・国内の大手メーカーと競合しながらも、15年間で売上4倍増、精密位置決めスイッチの世界トップシェア達成。

4. 今後の更なる発展

販売先企業だけではなく、精密位置決めスイッチを現場で使う海外技術者への訴求力を高めるため、同社の若手技術営業社員が海外の生産現場の技術者と交流する Facebook サイトを立ち上げ、「いいね！」は3万以上。事前搭載だけではなくスイッチの交換市場を見据えた現場でのブランド化を進めている。

≪受賞歴≫

2012年　経済産業省　IT経営力大賞　経済産業大臣賞
2014年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業100選
2014年　経済産業省　ダイバーシティ経営企業100選

飛躍のカギ（販路開拓／資金）

(株)ヤナギヤ

（カニカマ等の食品機械の製造）

山口県宇部市

設立：1950 年（昭和 25 年）
資本金：10, 000 万円
従業員数：150 名

企業概要：

寿司ネタやサラダの具として、世界規模のヒット商品となった「カニカマ」の製造機のメーカー。カニの繊細な食感を再現。この他、各種水産練り製品の製造機械をてがける。

海外展示会に 10 年連続出展により市場情報の収集を徹底し、販路開拓

1．直面していた課題

成り立ちは、大正時代に創業した蒲鉾店。昭和に入り、原料を練る機械の鉄工所としてメーカーに転じるも、水産練り製品業界自体がニッチな市場であるため、国内市場の縮小や収益の低下が経営面での課題として危惧されていた。

2．突破口となったアクション

建て直しの一つとして「カニカマ」の製造機械に着目。食品メーカーと連携し、世界展開を見据えた改良を重ね、カニの「つめ肉」、「うで肉」などのリアルな再現を可能とした。その上で、新ジャンルの製品であるカニカマの販売促進を兼ねて、ベルギー開催の食品展示会「シーフードショー」等に10年連続で出展し、製品の普及や顧客・市場情報の収集を徹底。加えて、機械の納品後のサービスやメンテナンスに積極的に技術者を出張させ、カニカマ製造を各国においてニッチ産業として確立させていった。

3．アクションの結果

水産加工製品に力を入れる沿岸水産国からの注文が相次ぎ、現在、世界21ヶ国で「カニカマ」が製造され、そのうち19ヶ国でヤナギヤの機械が使用されている。この結果、カニカマ製造機械の世界シェア約70%を獲得するに至った。

4．今後の更なる発展

カニカマ製造機械のほか、水産練り製品、製菓製パン、惣菜、冷食など、食品の揚げ物生産工場の作業環境改善が図れる大型IHフライヤーの開発や医薬品業界向けの練り加工機械など、新たな業界への参入を図る経営を行っている。

≪受賞歴≫

2006年　中小企業庁　元気なモノ作り中小企業300社
2007年　文部科学省　科学技術省（技術部門）
2014年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業100選

飛躍のカギ（販路開拓／資金）

河北ライティングソリューションズ(株)

（特殊光源製造）

宮城県石巻市

設立：1927 年
資本金：1 億円
従業員数：110 名

企業概要：

1927 年創業以来 16mm、8mm、OHP、LCD などのプロジェクター用光源の製造及び販売を行ってきたが、現在は、内視鏡、半導体装置、写真現像、エンターテイメント等の他光源分野へと事業拡張。

F／S支援の活用により海外展開に成功

1. 直面していた課題

国内需要が縮小する中、従来から輸出販売がある欧米、韓国・台湾・中国以外のターゲットとして、今後市場拡大が期待されるASEAN諸国における販路開拓を模索。自社独自の調査では限界があり、専門家を活用した市場調査の必要性を感じていた。

2. 突破口となったアクション

2012 年に中小機構のF／S支援事業を活用し、タイ、ベトナム、インドネシア、マレーシアの市場調査を実施。空港滑走路灯やCM／映画撮影用大型放電灯等の現地ニーズを把握することで、取引先の新規開拓の取組が加速された。

3. アクションの結果

新規取引先の獲得に成功し、タイ向けの CM／映画撮影用大型放電灯等の輸出に繋がった。また、2012 年 8 月に現地法人を設立し、2013 年４月から、ベトナムビンズオン省ドンアン第2工業団地において本格操業を開始。現地工場で滑走路用照明等を生産し、競争の激しい海外市場での販路拡大に取り組んでいる。

4. 今後の更なる発展

空港向けやエンターテイメント用の特殊光源を中心に，海外需要の発掘と取引拡大に取り組み、更なるビジネス展開を図る。

飛躍のカギ（販路開拓／人材）

スミテック(株)

（金属プレス製品製造）

千葉県野田市

設立：1989 年（平成元年）
資本金：1,000 万円
従業員数：28 名

企業概要：

OA 機器の部品（バネ）、自動車等の温度センサー部品を製造。1990 年以降の取引先メーカーのアジア等への進出に対応するため、2010 年にベトナムに工場を設立。海外での生産・納入実績により信用力や価格競争力が向上し、４期連続の増収、増益。国内の新規雇用にも繋がっている。

外部リソースを駆使した海外進出の成功が国内での取引拡大にも貢献

1. 直面していた課題

同社は、これまで高難度・高品質の OA 機器の部品（バネ）、自動車等の温度センサー部品を生産し、OA 機器、自動車関連機器メーカーに納入していたが、１９９０年以降は、取引先の中国等への進出から受注が減少。同社では、取引先から海外進出の要請への対応と、取引先の拡大という2つの課題に直面していた。

2. 突破口となったアクション

JETRO や現地産業支援機関が主催するビジネスミッションに積極的に参加し東南アジア各国を視察した結果、将来の成長性と優秀な人材が豊富なベトナムへの生産拠点の設立を決断。
現地の技術者や従業員の育成のため、２００７年から JITCO（公益財団法人国際研修協力機構）の外国人技能実習制度を、また、HIDA（一般財団法人海外産業人材育成協会）の専門家派遣事業を活用するなど、現地従業員の研修を積極的に図ることができた。
同社は、現地人材の育成に有益な外部リソースを有効活用している。

3. アクションの結果

ベトナムでの人材の育成が奏功し、難易度の高い要求に現地ベトナム人がしっかりと応えられるようになったことで、日本国内ではこれまで取引関係のない現地の大手日系メーカーに対して、つぎつぎと直接納入が実現。
海外での取引によって培われ同社の技術力や信用力の向上により、海外日系メーカーの日本国内の拠点等との新たな取引に繋がってきた。
このように、海外での取引拡大が、国内空洞化を生むのではなく、逆に国内の新規顧客との取引に繋がり始めると言う好循環が生まれ、４期連続の増収を実現。国内人材の新規雇用にも繋がっている。

4. 今後の更なる発展

ベトナム工場は量産に適した製品に対応する一方で、日本はマザー工場としてコア技術を磨く経営戦略を発展させる。

(株)唐沢製作所

（輸送部品製造）

埼玉県草加市

設立：1920 年（大正 9 年）
資本金：3,000 万円
従業員数：40 名

企業概要：
自転車・福祉機器・農機具・車椅子などのブレーキ部品を製造。日本向けの自転車用ハンドブレーキの7割、中国の電動自転車ブレーキの約4割のシェア。

根気強く現地の経営人材を育成・日本的経営を徹底することで業績拡大

1. 直面していた課題

1993年当時、日本の自転車産業は、労働集約型産業の限界、円高の進行、流通構造の変化などから立ちゆかない状況にあった。特に流通構造は、従来の自転車小売店からスーパーや量販店に販売形態に変わったことで、価格が下落。同社のような部品産業は、価格交渉力が著しく弱まった。このため、同社は新たな需要を求めて、海外への販路拡大を検討。その矢先に、中国企業による自社製品の模倣が発覚。その後和解して合弁企業を立ち上げるも、二人目の中国人社長に変わってからは、本社の日本的経営方針を理解せずに業績が傾いてしまった。

2. 突破口となったアクション

中国で摸倣品が発覚した場合、通常であれば代理人を立てて交渉を進めたり、場合によっては泣き寝入りしてしまうところ、同社の社長はこのネガティブな状況を逆に力に変えて、自ら中国に乗り込み抗議、ついには摸倣先企業を取り込んで、現地に合弁会社を設立した。
経営手法に課題のある二人目の中国人社長により業績が傾いた際も、通常であれば日本人社員の派遣による立て直しや、場合によっては現地法人の撤退を考えるところ、あきらめることなく粘り強く、広い心で、中長期的視点から、日本的経営センスを持った現地人材の育成を進めた。
具体的には、自費で現地法人幹部の子息を研修員として3年間日本に在住させ、日本語、技術、経営ノウハウなど日本的経営を徹底的に習得させた。また、社員が手厚く世話をするなど、日本的なおもてなしにより、国境を越えた良好な人間関係と信頼関係を構築することができた。

3. アクションの結果

本人材を現地法人の社長に据えた後には、現地に幅広い権限を与えるとともに、研究開発、品質管理、営業の各部門の現地化を推進したことで、同社の経営に欠かせない重要な海外拠点となっている。
電動自転車市場は、中国では飛躍的に発展している分野。同社はこの商機を積極的に掴みに行き、徹底した現地人材の育成を行ったことで、現地拠点の日本化に成功。中国での業績は前年比15％向上、現在では、中国現地法人の売上げの7割は電動自転車用ブレーキで占められる。

4. 今後の更なる発展

電動自転車メーカーのニーズを踏まえた積極的な製品開発、品質管理を推進することで、中国の電動自転車市場での業容拡大を目指している。

飛躍のカギ(販路開拓／人材)

日特エンジニアリング(株)

(自動巻線機)

埼玉県さいたま市

設立:1972 年(昭和 47 年)
資本金:688,492 万円
従業員数:334 名

企業概要:

私たちの生活に欠かせないスマートフォンや自動車。同社は、これらの電子機器や電子化が進む自動車向けのパーツに必要不可欠なコイル製造のための自動巻線機等の製造・販売を行うﾄｯﾌﾟメーカー。創業以来、自動巻線機に注力し、競合他社には真似の出来ない設計、製造技術の蓄積により、主力製品である自動巻線機は世界シェア約 4 割を誇る。ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙﾆｯﾁﾄｯﾌﾟ(GNT)企業 100 選にも選定された企業。

徹底した現地化による海外展開で、世界トップシェアのGNT企業に発展

1. 直面していた課題

1972 年の創業以来、家電等の普及によるコイル需要の拡大により、主力製品である自動巻線機の販売が順調に推移。更なる販路拡大を狙い、1980 年代後半から海外展開を開始。

当初は商社や代理店を通して販売・サービスの展開を図っていたが、直接顧客ニーズの把握や質の高いメンテナンスが行えないことに課題を抱え、更なる顧客の拡大ができていなかった。そこで、日本人社員が主導した直販体制の構築を目指すものの、現地の商習慣や文化、法律の違いが壁となり、思うような成果が出せずにいた。

2. 突破口となったアクション

日本人社員が主導した海外展開に限界を感じ、大胆に発想を転換。現地人材を活用した営業・メンテナンスを徹底することで、現地による100%の直販体制を目指すこととし、現地人幹部の育成に注力。具体的には、1)現地人幹部に日本のものづくりの現場を体験させ技術を習得させること、2)社長自らが会社の思想や理念である「日特文化」を注入すること、3)日本人幹部と同様の賃金体系を適用すること、を推し進めた。このように徹底した現地人幹部の人材育成と待遇の改善、現地への権限付与を図ることで、現地の状況に応じた直販体制の構築を目指していった。

3. アクションの結果

現地での直販体制が構築されたことで、これまで大きな課題であった現地顧客との円滑なコミュニケーションが図られることにより、顧客ニーズに合わせた製品開発ときめ細やかなアフターサービスが実現。この結果、12 の海外拠点の構築が実現するとともに、自動巻線機のﾄｯﾌﾟメーカーとして世界シェア4割のシェア獲得に至った。海外展開を開始した直後は約 80 億円程度であった売上は、現地化が進展した 2000 年頃から急速に伸び始め、2013 年には約 200 億円を達成した。

4. 今後の更なる発展

今後は、自社の経験を活かし、高い要素技術を持ちながらも単独での海外展開に踏み切れない中小企業と連携することで、当該中小企業が持つ技術・製品と同社の販売・メンテナンス網を活用した「オープン・シェアード・ビジネス」を展開することで、更なる海外シェアの拡大を目指す。

飛躍のカギ（販路開拓／人材）

本多機工(株)

（産業用特殊ポンプ製造）

福岡県嘉麻市

設立：1951 年（昭和 26 年）
資本金：9,000 万円
従業員数：160 名

企業概要：

福岡県嘉麻（かま）市において、産業用特殊ポンプの設計・製造・販売及びメンテナンス事業を展開。海外 60 か国以上に納入実績を持ち、特殊ポンプ（ラテックスポンプ）では世界シェア 50%を占める。平成 24 年 12 月、第 4 回「ものづくり日本大賞」（九州ブロック）優秀賞受賞。

留学生等の優秀なグローバル人材を採用し、世界市場進出に成功

1．直面していた課題

古くからプラント会社を通して、産業用ポンプの輸出を行っていた。海外の納入先からの英語での問合せに対し、自社で十分な対応ができず、商社やプラント会社任せになっていたことから、エンドユーザーの声を十分拾い上げられないことを懸念。また、近年の内需縮小に伴い、国内売上が減少する中、社内のグローバル化が急務となっていた。

2．突破口となったアクション

社内のグローバル化を本格的に推進するにあたって、交流のあった九州工業大学の教授に優秀な人材の紹介を打診したところ、英・日・仏・スペイン・アラビア語を話し、博士号を取得しているチュニジア人を紹介され、好人物でもあり採用。これをきっかけに海外への販路が拡大。
チュニジア人社員は帰国・独立しているが、現在、中東でポンプ事業を立ち上げ、同社の代理店として活躍中。

3．アクションの結果

その後、九州の大学に学んだ優秀なグローバル人材である外国人留学生（中国、韓国、米国、ドイツ、フランス等）を採用し、現在では全世界６０ヶ国以上に納入実績。１００％オーダーメイドの特殊ポンプ（ラテックスポンプ）は世界シェア５０％を占める。
外国人社員による離職のリスクを新たなビジネスチャンス拡大につなげるべく、将来独立し、自国で代理店を設立する「のれん分け」を推奨。
外国人が活躍できる企業、独立・起業を支援するといった社風が口コミで広まり、留学生向け企業説明会では多くの優秀な人材が訪問。この３年間の売上額はおよそ 21 億から 25 億円で推移。

4．今後の更なる発展

海外のユーザーからの問合せに商社等を介在させることなく、自社対応が可能となり、収益性の向上が実現。
今後も大手ポンプメーカーが取り組まない製品、より環境に配慮した製品に対応しつつ、自社の国際競争力を高めるためにも、引き続き優秀なグローバル人材の採用に注力し、海外パートナーを増やしながらグローバルなビジネスネットワークの構築を目指す。

飛躍のカギ(販路開拓／人材)

東京鐵鋼(株)

(鉄鋼業)

栃木県小山市

設立:1939 年(昭和 14 年)
資本金:5,839 百万円
従業員数:639 名

企業概要:

鉄筋コンクリート用棒鋼、機械式継手などを製造、販売

現地人材を採用した提案型営業で成功

1. 直面していた課題

同社の鉄筋は、表面にネジ状の節をもつ鉄筋を、継手と呼ばれる接合部品を使いネジ締めにより接合することで、従来のような溶接無しで接合が可能である。建設業界からニーズの高い、施工の簡素化と工期の短縮を可能にした商品であり、国内での販売実績は順調に伸ばしていた。その一方で、海外での売上比率は低く、海外における営業活動が課題であった。

2. 突破口となったアクション

現地法人を設置し、現地職員を採用するなどした上で、同社が国内での営業でも得意としている提案型の営業方法を採用した。同社は日本国内の営業人材は鉄鋼メーカーでありながら、ユーザー目線の営業ができるよう建築分野の人材を主に採用しており、現地採用の担当者と連携して営業を展開している。

3. アクションの結果

提案型の営業方法では、製品の性能などをアピールするだけでなく、よりきめ細かい技術提案を行うなどトータルエンジニアリングサービスを展開したことで、同社製品への評価が高まるとともに、同社の提案への信頼性が向上し、同社の鉄筋が採用される物件が増加した。また、現地法人の設立により、製品を現地の要求に合った仕様への改造や、周辺分野への展開などを進めており、韓国、台湾などにおいて競合の現地メーカの商品との競争に打ち勝つことができた。

4. 今後の更なる発展

現在、案件が増加しつつあり、現地法人がない国において、営業活動の拡大のための現地法人を立ち上げ、現地採用職員の採用を検討。また、現地語を話せる人材の確保などをするとともに、他の国についても新たな可能性について検討し、対象国を拡大していく予定。

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

IDEC（株）

（制御電気機器製造）

大阪府大阪市

設立: 1947 年（昭和 22 年）
資本金: 100 億円
従業員数:2,287 名

企業概要:

制御装置、FAシステム製品等の電気機器製造メーカー

国際標準化で海外市場拡大に成功

1. 直面していた課題

過去に、産業用制御機器の押ボタンスイッチ取付穴寸法の国際標準（IEC）策定の際、それまで日本の代表者がIECの会議に参加していなかったため、日本の事情が考慮されない欧米標準が国際標準となり、自社製品の市場シェアを大きく喪失することを経験。その後、産業用ロボットに動作を覚えさせるティーチング作業者が緊急時に機器を握り締めるか、離してしまうことに着目し、いずれの状態になってもスイッチがOFF状態に遷移し、機械を確実に止めることができる安全スイッチとして3ポジションイネーブルスイッチを開発したが、国際標準が存在しなかったため市場形成に課題があった。

2. 突破口となったアクション

産業用ロボット安全操作用の3ポジションイネーブルスイッチについて、積極的に国際標準化活動を進め、国際標準化（IEC化）に成功した。規格文書には同社の製品を基にした図面も含まれている。

3. アクションの結果

国際標準化により、同社が開発した3ポジションイネーブルスイッチは、産業用ロボット安全に不可欠なものとなり、国内外の産業用ロボットメーカー多数へ供給し、世界シェア推定90%を達成。安全ビジネスとして成功すると共に、ロボット安全技術の確立、世界の生産現場の安全化にも大きく貢献した。

4. 今後の更なる発展

国際標準化に関わる失敗例と成功例を通して、国際標準化が重要なビジネスのツールの１つであることを認識し、今後スイッチ以外の事業分野においてもオープン＆クローズ戦略にもとづく国際標準化を積極的に推進し、事業拡大を図る。

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

オーエヌ工業(株)

（ステンレス製継手製造）

岡山県津山市

設立：1964 年（昭和 39 年）
資本金：9,600 万円
従業員数：165 名

企業概要：

会社設立以来、一貫してステンレス製配管製品の生産を行っており、高い技術力によって、ステンレス製継手では国内シェア60％を有している。製品の耐久性も高く、羽田空港など多くの重要建築物に採用されている。

大学の協力を得て耐震強度を数値化し、業界の信頼を獲得

1. 直面していた課題

小・中規模集合住宅、病院、学校等の給水・給湯・冷温水・冷却水などに使用する配管としては、従来からねじ込み式或いは溶接式の継手が一般的であるが、地震の際には、ねじ部への応力集中による破損及び溶接配管の可とう性の無さからの固定部材の破損等による、ライフラインの寸断が課題であった。

2. 突破口となったアクション

課題に対して、同社は独自の構造による継手を開発。その製品は、阪神淡路大震災で圧倒的な耐震性は確認されたが、具体的な数値等による実証確認までは得られていなかった。そのため東日本大震災をきっかけとして、大学の協力の下、実物大の耐震試験を実施し、建築基準法で定められた加速度の 2.5 倍を超える耐震性を確認・数値化した。こうした実証評価を数値で示すことで、業界の信頼性を高めることに成功し、同製品の普及に繋がった。

3. アクションの結果

建築用ステンレス屋内配管、工業用ステンレス配管、水道用ステンレス埋設配管の継手および、バルブなど鋳造から加工、完成まで完全な品質管理のもと、業界トップクラスの技術を持ち、ステンレス製継手の国内シェア 60％を有している。耐久性は80年以上で、継手の取り替えが不要。羽田空港、六本木ヒルズ、ディズニーランド、東京スカイツリーなどの重要建築物にも採用されている。

4. 今後の更なる発展

国内で得られた信頼をベースに海外にも販路を拡大し、地震が多発する国や地域における新たな需要の獲得に取り組む。また、新工場の建設によって生産性をより一層向上させる。

《受賞歴》

2013年　ものづくり日本大賞　特別賞

2014年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業100選　ネクストGNT部門

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

スガ試験機（株）

（試験機器製造）

東京都新宿区

設立: 1920 年（大正 9 年）
資本金: 9,257 万円
従業員数:260 名

企業概要:

環境試験機（耐候性試験機、腐食試験機）や光学測定機等を製造・販売。世界で3社のみの耐候試験機の製造業者の一つ。耐候性、腐食試験機とその評価機器を1社で製造している企業は世界でも同社のみ。

国際標準化で海外市場拡大に成功

1．直面していた課題

自社のコア技術である、材料寿命を予測し、耐劣化性・耐腐食性の向上を図るための技術（ウェザリング技術）は、自然環境の劣化を適切に再現することが求められるが、既存の環境試験方法の国際標準（ISO）では、欧州の気候条件に基づく温度及び湿度条件が規定されており、自社技術が正しく評価されないことから、海外市場拡大の課題となっていた。

2．突破口となったアクション

既存の環境試験方法の国際標準（ISO）を、日本の気象条件等にあった環境試験方法に改正するとともに、より高度な環境試験方法について、日本発の国際標準化（ISO化）にも成功。

3．アクションの結果

国際標準（ISO）に規定された、太陽光を再現する3種類の人工光源（カーボンアーク、キセノンアーク、紫外線蛍光灯）による耐候性試験機の全機種を自社開発し、国内市場はもちろん、40ヶ国以上もの国々に環境試験機を輸出。中でも、カーボンアーク光源の試験機は同社のみが製造販売しており、世界市場シェア100％。

4．今後の更なる発展

自社単独で国際標準化提案を行うための基礎データを揃えることは困難であるため、自社が設立した（公財）スガウェザリング技術振興財団を通じて、大学・公的研究機関等とも連携しながら規格化に必要なデータを収集。今後は、社長自らが ISO 専門委員会の国際幹事を務めるとともに、自動車をはじめ各産業界と連携し、高い要求水準の下で共同研究開発を行うことで、同社の優位性である耐候性試験と腐食試験の融合技術を活かした国際標準化により、新たな市場獲得を目指す。

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

(株)ニッコー

（機械製造）

北海道釧路市

設立：1977 年（昭和 52 年）
資本金：3,000 万円
従業員数：90 名

企業概要：

水産加工機械を中心とした食品加工関連機械の製造・販売。
鮭をコンベアに並べるだけで、機械が魚の形を認識し、魚に傷を付けない適切な圧力で「ヘッドカット→内臓除去」する自動・高速処理装置を北米・ロシアにも輸出。（ネクストGNT選定企業）

ユーザーニーズへのきめ細かな対応により、販路拡大に成功

1．直面していた課題

地元の主要産業である水産業を「ものづくり」で支えたいとの熱い想いから、現社長が同社を立ち上げたのは1977年。しかし、同時期に始まった「200海里漁業規制」により、地元水産業界は大きな打撃を受けてしまった。そこで同社は、収量が比較的安定している「増殖漁業」の「ホタテ」に着目、ホタテ加工付帯設備等の受注によりホタテ加工技術を集積した。更に、世界の「鮭」養殖状況に着目し製品化を目指し展開した。

2．突破口となったアクション

鮭の頭を歩留まりよくカット、開腹後、内臓・卵・白子を取り出し、さらに切り身にするという各工程を、単体機はもとよりフルラインでカバーし、「鮭加工のパイオニア」として世界へ躍り出た。
装置開発に当たっては、同社の高度な計測技術と制御技術を駆使したことはもちろん、納入先での使用環境の微妙な違い、現場のニーズをきめ細かくリサーチした。特に、海外展開に際しては、現地での技術指導、メンテナンス面での配慮も欠かさなかった。

3．アクションの結果

　ユーザーニーズへのきめ細やかな対応やメンテナンス等信頼関係の構築等により、競合他社との差別化を実現した同社の製品は、北米・ロシア（鮭加工）、中国（ホタテ加工）などにも輸出され、経済産業省ネクスト GNT 企業にも認定された。※同社の売り上げに占める輸出割合は約 4 割

4．今後の更なる発展

食の多様化が進む中、付加価値を高めるためのキーワードとして「鮮度」に着目。魚を傷めずに鮮度を保つ極めて細かい氷（シルクアイス）を海水を用いて船上で供給する装置を、当省の研究開発制度（平成 22 年度戦略的基盤技術高度化支援事業）を活用して開発。シルクアイスで活〆した鮮魚は市場でも高い評価を得ており、同社の「ものづくり」が北海道の水産業の競争力強化を支える力のひとつになることが期待されている。

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

フジイコーポレーション(株)

新潟県燕市

設立：1950 年（創業慶応元年）
資本金：1200 万円
従業員数：140 名

（除雪機・草刈機等の開発・製造・販売）
（プレス加工・板金加工）
（鋼材の販売・加工）

企業概要：

１８６５年に創業した同社は、農具の製造から始まり、農機、除雪機、プレス加工へと事業を発展。現在はEUを中心に海外展開。フィンランドのサンタクロース村からサンタクロース公認除雪機として認定を受け、同社製品は世界中に知られる。プレス事業では、独自のプレス加工技術（ダイレスプレス：使用金型を削減）も開発。

チャンスを逃さず尖った製品に特化することで海外市場を開拓

１．直面していた課題

昭和５０年代半ば以前は、米作用農業機械が主力であったことから、同社は、国内の農業機械市場において一定のブランドを築いていた。しかしながら、当時の日本の農業機械は、農法等の違いから、トラクター等の大手メーカーの商品を除いて海外市場がなかった。このため、同社が海外市場に事業展開することは難しい状況にあった。

２．突破口となったアクション

昭和５０年代、来日中のスイスのディーラーが偶然同社の除雪機を目にし、本社工場に訪ねてきたことが同社製品を輸出するきっかけとなった。
当時除雪機といえば一般家庭で使用する小型のものと、公道で使用する大型のものしかなく、同社の中型サイズの除雪機はディーラーの目に新鮮に映った。同社製品は、世界的なスイスのリゾート地であるサンモリッツでも稼働しているが、多くのリゾート客が見たことで、知名度が徐々に拡がり欧州各国への輸出に繋がった。欧州で除雪機は高地のリゾート地や国境警備隊が使用するため、３０００mの高地でも使用できるよう改良を続けた。
通常ではチャンスを見逃してしまう企業も多い中、同社は「偶然」のチャンスを逃さず確実に活かすことで、グローバル市場でも勝負ができるニッチでハイエンドな除雪機等に特化し、海外市場の開拓に成功した。

３．アクションの結果

その後も尖った製品を開発していくことで「フジイブランド」を確立。輸出先の拡大は、中小機構 FS 調査の活用やJETROの支援を受けた結果、旧東欧各国やASEAN諸国にも輸出することにも成功。
同社の除雪機は世界１４カ国（除雪機　１０ヶ国　乗用草刈機　３ヶ国　除雪機＆乗用草刈機　１ヵ国）に輸出され、ディーゼルエンジン搭載除雪機では輸出シェア１位を誇る。２００７年にはフィンランドのクリスマス財団よりサンタクロース公認除雪機にも認定。売上高は２０１３年時点で３１．５億円まで成長。売上利益率も１０％前後となっている。

４．今後の更なる発展

ニッチな市場で尖った製品を展開していくという戦略のもと、より多くの国に同社の製品を展開し、売上を伸ばしていく。また他社にはない性能と品質を備えた機械を開発し、為替変動に強い体質を作り、国内でのものづくりを堅持していく方針。

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

中央葡萄酒(株)

（果実酒製造業）

山梨県甲州市

設立：1953 年（昭和 28 年）
資本金：2,000 万円
従業員数：26 名

企業概要：

日本のワイン産業のメッカである勝沼町で創業した地域を代表するワイン製造、販売業者。特に甲州ワインの海外展開に力を入れており、「甲州ワインのEU輸出プロジェクト」を立ち上げ、積極的な海外市場拡大に向けた取組を実施。

世界のワインの中心地、イギリスでの評価獲得、ブランド確立

1. 直面していた課題

ブドウ生産者の高齢化や単価の高い生食用果樹への改植等により、原料となる醸造用ブドウの生産量が減少。また、多くの輸入ワインに押され、国内市場で国産ワインは非常に厳しい状況に置かれており、輸出はほとんど行われていなかった。
尊敬する麻井宇介氏（ワイン技術アドバイザー）から、「世界各国のワインとの切磋琢磨によって、国産ワインも強くなるので、輸出に取り組むべき。輸出をするのであればロンドン市場で評価されなければならない。」ことを聞いた同社三澤社長は、本格的に海外に目を向けるようになった。

2. 突破口となったアクション

イギリスの中でも、特にロンドンはワインの集散地として歴史が古く、世界中から信頼されているワインジャーナリストやソムリエが多数存在する情報の発信基地であり、一説によると世界のワイン情報の7割がロンドンから発信されていると言われている。ロンドンでの評価が世界中での評価に繋がると言われており、ワインビジネスの中心地となっている。
同社は、ワインの世界で最も厳しいと言われるイギリス・ロンドン市場で認められることを目標とした。

当時、国産ワインの輸出はほとんどなく、販路の拡大にあたっては、足下の日本市場に力を注ぐことが一般的に考える事と思われたが、同社三澤社長の「世界に通用する国産ワインを造りたい。」との熱い想いと、ワイン組合の関係者がロンドンを訪問し、ワイン界の世界最高峰の資格者の集まりである「マスター・オブ・ワイン協会（全世界約２８０人）」の元会長であるリーン・シェリフ氏に甲州ワインを評価されたことがきっかけとなり、あえて世界最高峰のハードルに挑戦。

１社で取り組むことには限界があると悟り、志を同じくする県内のワイナリー等と連携し、「甲州ワインのEU輸出プロジェクト」（KOJ）を立ち上げ、JAPANブランド育成支援事業を活用して、行政、地域の関係者が一体となって海外展開に取り組んだ。

歴史ある国産品種「甲州」にこだわり、ワインの品質に磨きをかける一方、「マスター・オブ・ワイン」の指導の下、EUワイン法対応やワインの国際機関「OIV（ブドウ・ワイン国際機構、本部パリ）」への登録認定などの法的クリアを始め難易度の高い挑戦を続けた。また、その影響力の高さから現地で

の認知度の向上も期待された。
山梨県知事のロンドンにおけるトップセールスが実現。その後も、甲州ワインの一体的なプロモーションを複数年にわたり実施した。

3．アクションの結果

結果、EUワイン法に対応し、「OIV」から「甲州」がワイン醸造用のブドウ品種として認定され、ブドウの品種としてラベルに「甲州」を明記して、EUへ輸出することが可能となった。
また継続的なプロモーション活動により欧州等において一定のブランドを確立。2014年度は欧州、アジア等約20カ国に輸出し、約3，800万円の売上を計上。
2014年6月には、約1万5千本のエントリーがある世界で最大級のワインコンクール「デキャンタ・ワールド・ワイン・アワード」にて、中央葡萄酒の甲州が日本初となる金賞を受賞している。

4．今後の更なる発展

今後は、引き続き、世界のワインの中心地である欧州での評価を得るとともに、今後更なる市場拡大が見込まれるアジア圏等の新興国への輸出の拡大（特に富裕層をターゲット）を考えている。

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

内山工業(株)

（工業用ゴム製品の製造・販売）

岡山県岡山市

設立:1898 年（明治 31 年）
資本金:1 億 2 千万円
従業員数:898 名

企業概要:

コルク業界トップメーカーでもあり、コルクの特質「密封と絶縁」を活かした自動車用ガスケット・シール材をグローバルに製造販売

独自の技術開発力を活かし品質の高い製品提供によるグローバル展開

1. 直面していた課題

同社は、「コルク」づくりで創業し、コルク業界ではトップメーカー。その特質「密封と絶縁」を活かしたものづくりを主柱として、合成ゴム・合成樹脂製品分野に進出し、その材料開発、試験・評価、製造技術を自社で育成・保有してきた。

多くの自動車で標準装備となっている安全装置 ABS（アンチロックブレーキシステム）に使われる同社の「車輪速検知用着磁ゴムロータ」は、国内のみならずグローバルに供給している。

磁力が高く耐熱環境にも応じた磁性ゴム材料を開発し、その磁性ゴムを成形する生産技術の開発も行い量産を開始したが、量産の当初は、製造時の製品の取扱いによる磁性ゴム表面への僅かな擦れ跡が、磁気特性という機能面では問題無いのだが、見た目の外観で擦れ跡が見えるということをお客様から指摘され外観不良が多く発生していた。

2. 突破口となったアクション

「素材研究・評価」「製品開発設計・評価」「生産技術」が三位一体で素材開発から生産・販売まで一貫して取り組むとともに、試験・評価設備で豊富な材料ノウハウを保有し、自ら製造設備を設計・構築するトータル技術を構築していたことから、磁性ゴム表面に擦れ跡が発生しにくくなる表面加工を施し、また、擦れ跡が発生しないよう自動化された生産設備を開発して対策を講じた。

3. アクションの結果

本対策を生産工程で標準化することで、表面品質の良い製品を安定的に量産しており、また、その自動化設備を海外工場へ展開することによって、品質の高い製品のグローバルでの生産が可能になった。品質面で安定した生産工程を展開していることで、市場不具合ゼロの信頼性の高い製品を供給し続けている。

4. 今後の更なる発展

今後も、永遠の進化をキーワードに、地球上の全てのお客様に喜んでいただき、満足していただける製品とサービスを提供していきます。

２０１３年　ものづくり日本大賞　中国経済産業局長賞
２０１４年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業１００選

飛躍のカギ(販路開拓/情報)

協和機電工業(株)

(電気・水処理設備工事業)

長崎県長崎市

設立:1948 年(昭和 23 年)
資本金:5,000 万円
従業員数:487 名

企業概要:

「水」と「電気エネルギー」の分野で蓄積してきたコア技術を基盤として、社会環境の改善や省エネ社会の進展、生産設備の省力化、情報化社会実現などのために、研究開発からシステム設計・施工・施設運営までの一貫したワンストップ型の問題解決力を有する総合プラントメーカーで、積極的にアジア展開。

ステージに合わせた支援策の活用でアジア展開

1. 直面していた課題

同社はこれまで東京都の下水道事業に係る機械設備、沈砂池・沈殿池設備でトップクラスの受注高を収め、国内最大級の海水淡水化施設(福岡市まみずピア)など、国内の水処理事業で多くの実績を有しているが、公共事業縮減などの影響による国内市場の縮小と競争激化により、積極的に海外展開を図る必要があった。

2. 突破口となったアクション

Step1 激化する国内競争を勝ち抜くために、中国に設計センターを立地し、国内の設計部門を一部移転しコストの低減を図った。

Step2 国内市場が縮小する中で、急速な経済成長を背景に、環境問題への対応が急務となっている ASEAN 地域への展開を図ることとした。九州経済産業局等の海外ミッション(インドネシア)に参画しパイプを構築。経済産業省の「グローバル技術連携支援事業」の支援を受けて、「簡易型水道システム」を開発。続いてJETROの輸出有望案件発掘支援事業(環境分野)を活用。さらにHIDAの専門家派遣事業による人材育成など、進出初期のステージに合わせた継続的支援を受けることができたことから、インドネシアでの水処理事業の展開が可能となった。

また、九州経済産業局と九州地域環境・リサイクル産業交流プラザ(K-RIP)が平成24年度から行っている ASEAN 地域の地方政府機関等との官民一体の環境産業交流事業に参画。

3. アクションの結果

インドネシアの現地企業と飲料水事業の提携にかかる MOU 締結、ビジネスモデルの構築により、飲料水生産設備の販売・サービスの提供を行うなど、ASEAN 進出の足がかりとなる。

さらに、平成26年12月、マレーシアでの環境プロジェクト組成に向け、マラッカ・グリーン・テクノロジー・コーポレーションと浄化処理施設の再稼働に向けたFS調査及び再投資に向け協議を行うことを盛り込んだ基本合意書を締結。

4. 今後の更なる発展

現地関係機関との官民協議や現地調査、現地パートナー企業の発掘等を行い、ビジネスベースでの本格的なマレーシア事業への参入を目指す。

さらに、福岡市の海水淡水化施設において発生する濃縮海水を利用し、淡水との塩分濃度差で発電する浸透圧発電事業の実証実験に取り組んでおり、同事業は世界的にも研究開発を行っている段階であるため、世界に先駆けて実用化を目指す。

飛躍のカギ(販路開拓/情報)

大和化学工業(株)

(化学機械・同装置製造)

大阪府大阪市

設立:1982 年(昭和 57 年)
資本金:2,760 万円
従業員数:24 名

企業概要:

国内向けクリーニング用洗浄装置等のメーカーとして創業。その要素技術(活性炭吸着によるガス回収、蒸留再生による洗浄液再生・再利用)をクリーニング業界以外に応用し、現在は、環境保全機器メーカーとして海外へ事業を拡大。

既存技術の応用による新事業展開と海外への販路開拓に成功

1. 直面していた課題

・ クリーニング用洗浄装置等の要素技術を応用し、減圧脱水乾燥装置「減」などの環境機器を製造。経済発展により環境問題が深刻化するアジア等への販路開拓を検討していたが、具体的な糸口をつかめずにいた。

2. 突破口となったアクション

・ 経産局の事業(広東省省エネ環境産業展示交流会等への出展)を契機に、コーディネーターと連携し、現地企業の具体的なニーズ収集や技術・製品情報のPR、ビジネスマッチング等を実施。さらに、経産局の協力のもと、地方政府(広東省佛山市南海区)と協力関係を構築。

3. アクションの結果

工場から排出される揮発性有機排気(VOC)対策に苦慮していた中国地方政府の依頼を受け、規制実施に必要なVOCモニタリング事業を現地の環境エンジニアリング企業と合同で実施。(合弁会社を設立)2014年の1号機納入以降、3 年間で 250 台を販売予定。
主力の減圧脱水装置についても、中国・タイを中心に海外での納入実績を着実にあげている。

4. 今後の更なる発展

今後、広東省佛山市南海区での事業を中国全土に展開するとともに、タイをはじめとした東南アジアでの事業展開を拡大する。

【参考】中国での事業展開について、NHKスペシャル「灼熱アジア第 4 回」(2010 年 11 月 14 日放送)でも取り上げられた。

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

大成プラス（株）

（合成樹脂製品製造）

東京都中央区

設立: 1982 年（昭和 57 年）
資本金: 1.4 億円
従業員数:43 名

企業概要:

合成樹脂製品・原料を製造・販売・輸出入。

国際標準提案で国内外の市場拡大に成功

1．直面していた課題

ねじや接着剤が不要で、接着剤に比べ非常に高い強度を持つ金属とプラスチックのナノテク接合技術（ナノモールディング技術）を開発したが、評価方法の標準が存在しないことから、性能を客観的に証明出来ず、安全性が求められる自動車用途等への市場開拓の壁に直面。

2．突破口となったアクション

新市場創造型標準化制度（当時はトップスタンダード制度）を活用し、大手樹脂メーカーである、三井化学、東ソー、東レと共に、樹脂－金属異種材料複合体の特性評価方法の国際標準提案（ISO提案）を実施。また、評価方法提案のための各種試験データの蓄積にあたっては、産業技術総合研究所とも連携。

3．アクションの結果

現在、国際標準化機構（ISO）で審議中ではあるものの、国際標準化提案を実施したことで、国内の自動車メーカーのみならず、海外メーカーからも相次いで引き合いが来るなど、中小企業の持つ優れた技術の新たな市場開拓につながった。

4．今後の更なる発展

今年度早々には国際標準化が実現の見込みであり、自動車や航空機分野への本格展開を目指す。

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

大東プレス工業(株)

（商用車用バックミラーの製造）

大阪市鶴見区

設立：1937 年（昭和 12 年）
資本金：4500 万円
従業員数：136 名

企業概要：

商用車・建設機械・産業機械向けバックミラーの専業メーカー。軽量で信頼性の高いミラーを少量注文にも対応して製造。

海外同業他社との連携により、グローバル市場に展開

1. 直面していた課題

1945年から商用車用ミラーの製造を開始し、国内で安定したシェアを維持してきた。ただ、専業メーカーであることから、国内市場の成熟による成長の限界や、バックミラーがカメラシステムに取って代わられる長期的な市場縮小のリスクが懸念材料となっていた。

2. 突破口となったアクション

1992年、ミラーとカメラシステムの将来性について研究するため、単独で海外調査を実施。その際、ドイツの同業者メイクラ社と接点を構築。その後、2000年にメイクラ社が国際的なパートナー探しのために訪日し、同社との業務提携を開始した。

3. アクションの結果

メイクラ社との間で商品を相互供給することにより、2社連合としてグローバル市場における地位を確立し、ボルボなど海外の新たな供給先へのアクセスを得た。また、2001年にはメイクラ社の上海の生産拠点へのトラック用ミラーの生産委託を始め、自社による新規工場設立のリスクを負うことなく価格競争力を維持することができた。

4. 今後の更なる発展

メイクラ社との50－50の合弁により、タイに共同生産拠点を2012年に設置し、上海に続くグローバルな生産拠点として位置づけている。
商工中金グローバルニッチトップ支援貸付（2014年）

≪受賞歴≫
2007年　中小企業庁　元気なモノ作り中小企業300社
2014年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業100選

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

安川コントロール（株）

（電気制御機器製造）

福岡県行橋市

設立：1978 年（昭和 53 年）
資本金：2 億円
従業員数：418 名

企業概要：

重電・産業用の制御機器などの開発・製造を行う電子機器メーカー

国際標準化で海外市場拡大に成功

1. 直面していた課題

制御安全装置のコア技術となるスイッチ部分が電磁気で駆動する、従来スイッチと比較して大電流を流せる利点を持つ、安全かつメンテナンスフリーな制御スイッチ（パワーリードスイッチ）を開発。電力の停電事故、鉄道車両の脱線事故やエレベータ扉事故の安全対策として、電力系統配電設備の制御機器、在来線の自動列車停止装置（ATS）、新幹線車両の自動列車制御装置（ATC）や扉保安機器の制御機器、高速エレベータの運転制御機器など使用環境が厳しい電力、鉄道、エレベータ等のインフラ用途での利用が期待され、海外の鉄道・エレベータ等向けの市場拡大を目指していた。安全技術の国際化に伴い、当該分野での機能安全性の標準化が進められ、自社製品の性能を立証する国際規格が無ければ、海外の市場展開が困難な状況にあった。

2. 突破口となったアクション

産業用途向けのパワーリードスイッチの品目別通則、品質評価の試験方法や安全適用事例について、自社製品の高信頼性・高品質及び実績をアピールできるよう国際標準化（IEC化）を実現。

3. アクションの結果

国際標準（IEC）に基づく評価方法により、自社製品の高信頼性、高品質をアピールできるようになるのみならず、国際標準が日本を始め、中国や欧州といった各国の国家規格にも普及することで、市場が拡大。国内で新幹線、JR・民鉄車両等の各種車両制御装置に採用されるのみならず、台湾新幹線やイギリスや中国の高速列車や世界の地下鉄車両の制御装置にも採用された。また、エレベータ市場への市場拡大も実現。

4. 今後の更なる発展

中国東営市に新工場が 2013 年に稼動を開始した。海外の顧客は、安全を立証するお墨付き（第三者認証）を要求するため、今後は、中国をはじめとする各国の国家認定等認証を取得し、各国市場の深耕を目指す。

飛躍のカギ(販路開拓/情報)

(株)小森コーポレーション

(印刷機械の製造販売)

東京都墨田区

設立:1946 年(昭和 21 年)
資本金:377 億円
従業員数:1,800 名

企業概要:

カタログ、雑誌、パンフレット、各種パッケージ等の印刷物を作るオフセット印刷機械を製造・販売。

顧客の視点に立った営業・サービス戦略により、世界シェア拡大を達成

1. 直面していた課題

印刷機械の世界市場は、1980年代頃まで、ドイツのメーカーが圧倒的なシェアを占めていた。
日本のメーカーにとっては、国内市場の足場固めとともに、世界市場での強みを発揮した販売シェアを拡大するかが企業の成長への課題となっていた。

2. 突破口となったアクション

国内では、各地域の販売・サービス拠点を強化・充実させることに加え、顧客・販売代理店・自社による意見交換及び技術交流目的の組織(名称:小森会)を結成。三者で密接なコミュニケーションを取ることによりアフターサービスや問題解決に万全の体制を構築した。
海外では、世界を網羅する販売・サービス拠点の設立・整備を進め、ネットワーク体制を整えることで、自社の強みである顧客へのきめ細かな対応や速やかな顧客ニーズの把握を可能とした。
そして、上記体制の構築により得られた国内外の顧客ニーズ等を元に海外戦略を2つに大別し、市場が成熟している「先進国市場」では最新の速乾印刷技術や小ロット短納期に対応したハイエンドな新製品を展開した。一方、今後の需要拡大が見込まれる「新興国市場」ではコンパクト機の開発・販売を中心に、特にアジア圏の顧客へは地の利を活かし、日本の技術開発・技能研修拠点(小森グラフィックテクノロジーセンター)で開催する実機使用の商談、内覧会、技術研修等に積極的に招待し、自社のファンとなる顧客を増やす販売強化策に努めた。

3. アクションの結果

上記の取組により、国内では、多くの優良顧客を育成・確保することが実現できた。海外では、市場特性に合わせた販売拡大効果により、現在550台以上の自社の機械が稼働中。オフセット印刷機の世界シェアの15%を獲得し、競合するドイツ勢が形成する市場の一角を占めるに至った。

4. 今後の更なる発展

オフセット印刷機、証券印刷機といった自社が最も強みを発揮する事業分野の強化はもとより、デジタル印刷機部門の早期事業化やプリンテッド・エレクトロニクス(印刷技術を応用した電子デバイス製造)事業の拡販により、売上・収益面を含めた強固な成長基盤を作ることを目指す。

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

(株)恵那川上屋

岐阜県恵那市

（菓子製造・販売）

設立：1964年（昭和39年）
資本金：8，000万円
従業員数：250名（パート含む）

企業概要：

栗菓子を中心とした和洋菓子の製造・販売をおこなう。

生産者との連携により質の高い材料を確保し、ブランドを構築

1．直面していた課題

岐阜県美濃東部地域の「栗きんとん」は、名産品として全国的に知られるようになっていたが、売れ行きが伸びるにつれ、地元産の栗生産が追い付かず、他産地の栗を使う菓子業者が増えていた。安い栗が入ってきたことで、地産品「栗きんとん」の質の低下や、地元の恵那栗生産者の中には採算が合わず廃業する者も出るなど、地元の栗生産の衰退が懸念されていた。

2．突破口となったアクション

地元の恵那栗農家の生産意欲を高めるため、農家を１軒１軒回って交渉したが、すぐに応じては貰えなかった。しかしながら、恵那栗のブランド化の意義を根気強く説明し、JA や県の農業改良普及センターを巻き込んで、より品質が高く、付加価値が高い栗栽培の普及に取り組んだ。
直接農家から市場価格の約2倍で全量買取りを行うこととしたほか、栗農家と連携して、栽培方法や出荷条件などの基準を満たした栗を「超特選恵那栗」として新ブランドを確立することで、品質の良い地元産栗の生産量の拡大を実現した。
さらに、医療分野向けに開発された特殊冷凍技術（CAS）を活用することで、通年販売による地元産の恵那栗の需要拡大に貢献した。

3．アクションの結果

新鮮で品質の良い栗原料が安定的に確保されることで、栗菓子の生産や販売が拡大する良い循環を実現した。毎年売上高は右肩上がりで、名古屋市内への販売に加えて、首都圏における店舗展開でも実績を上げ、年間売上高10億円を達成した。また、地元の栗の生産量は契約栽培を始めた当時の10トンから今では100トンまで拡大しており、将来の原料確保を見据え、自社農園でも恵那栗の生産を開始。新ブランド栗の生産農家は10年で55人から75人に増加するなど地域活性化にも貢献している。

4．今後の更なる発展

原料を確保するため、自社農園でこれまで3千本を植樹したが、将来的に1万5千本の植樹をおこなう。さらに「恵那栗ブランド」を強化し、自社のファンを増やすことで、売上規模30億円を目指している。

飛躍のカギ(販路開拓／情報)

日プラ(株)

(水槽用大型アクリルパネル製造)

香川県木田郡三木町

設立:1969 年(昭和 44 年)
資本金:8000 万円
従業員数:85 名

企業概要:

水槽用大型アクリルパネルの設計・製造・施工、水族館施設の企画・設計・コンサルタント業務。

海外入札の参加・落札により国内外の評価が向上し、販路拡大に繋がる

1. 直面していた課題

アクリルパネルを何層重ねても強度と透明度を落とさない独自の積層技術とパネル同士を接合する技術で優れた大型水槽用アクリルパネルを製造していたが、設立当初は、地方企業ゆえの知名度と信用力の低さから、国内の水族館への受注では大手に負け続けてきた。

2. 突破口となったアクション

このため国内ではなく海外市場に販路を見いだそうと、1993 年に米国のモントレーベイ水族館の増設計画における入札に参加した。日本ではいつも負けていた大手を含めて競合になったものの、性能試験の数値と技術力が他社よりも優れていたため、入札金額が他社よりも10%程度高かったにもかかわらず同社の製品が採用された。これが初めての海外における大型水槽の受注であった。

3. アクションの結果

同水族館のオープニングセレモニーで、世界中の水族館の関係者が揃う中、館長から賞賛の言葉を述べられた。価格ではなく、品質で認められたこの出来事を契機に、国内外で正当な評価を受けるようになり、現在では世界シェア70%を獲得、約60の国・地域での受注実績を持つ。

4. 今後の更なる発展

これまで、2002 年沖縄美ら海水族館、2008 年ザ・ドバイモール水槽パネルといった当時世界最大の水槽用アクリルパネルを製造しており、2013 年には、ギネス認定 3 回目となる世界最大の水槽用アクリルパネルを製造、中国・珠海に施工。現在も世界中の水槽を製造施工中。

≪受賞歴≫

2005 年 「第 1 回ものづくり日本大賞」内閣総理大臣賞受賞
2006 年 「元気なモノづくり中小企業 300 社」に選定
2014 年 「グローバルニッチトップ企業 100 選」に選定

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

日本綿布（株）

（デニム製造）

岡山県井原市

設立:1917 年（大正 6 年）
資本金:2000 万円
従業員数:52 名

企業概要:

１９１７年に綿織物の製造業者として発足。婦人・子供服地の生産を始め、昭和６０年にデニムの生産を開始、染色から織布、反染めや洗い加工までの一貫生産体制を構築、デニム、子供服、カジュアルウェアの企画、製造、販売を行う。

積極的に海外展開し、欧米の高級アパレルメーカーとの取引に成功

１．直面していた課題

日本綿布㈱は、１９１７年の創立後、長らく大手繊維商社からの仕様に基づいた生地製造を行ってきたが、中国等の安価な輸入品との競合等による売上減少に直面していた。

２．突破口となったアクション

自社オリジナル商品として、１本の糸を３層に染め分けて色合いを出す「グラデーション・ファイバーデニム」を世界で初めて平成２０年に開発。
更に、浸透性がないためこれまで困難とされてきた、顔料をデニム用タテ糸に固着させる画期的な技術を２年間の研究開発により確立し、平成２６年に「ソリッド・ファイバーデニム」を世界で初めて実用化、自社オリジナル商品として開発した。
この結果、欧米の高級アパレルメーカーとの取引を開拓でき、積極的な海外展開を実現している。

３．アクションの結果

このような商品開発や海外展開を進めた結果、例えば海外有名ブランドＡ社ではセルビッチ（生地端のほつれ処理。大量生産ではない証）ジーンズ５型のうち３型を同社が供給している。他にも世界のトップブランドを含めて国内外で年間約１００社のブランドとの取引に成功しており、品質とデザイン性で高い評価を得ている。

４．今後の更なる発展

生産工程の改善や海外アパレルメーカーとの受発注環境整備のため在庫管理のIT化を図り、効率化を目指す。また、営業部の実質トップへの女性社員の登用、高年齢者の職場確保のため希望者全員の７０歳までの雇用など、女性や高齢者雇用にも積極的に取り組んでいる。

《受賞歴》
２０１３年　第５回ものづくり日本大賞（中国経済産業局長賞）
２０１０年　中国地域ニュービジネス大賞（中国経済産業局長賞・中国地域ﾆｭｰﾋﾞｼﾞﾈｽ協議会会長賞）

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

(株)松井ニット技研

（経編メリヤス製造業）

群馬県桐生市

設立：1975 年（昭和 50 年）
資本金：1,300 万円
従業員数：8 名

企業概要：

繊維製品・技術の集積地である群馬県桐生市において、各種ニット商品（ニットマフラー、ストール、帽子、服地等）の開発・製造・販売。

売り先を限定した販売戦略が自社ブランド向上の近道

1．直面していた課題

同社は古くからの繊維の産地である群馬県桐生市において、1907年から織物業を営む老舗企業。90年代にはデザイナーズブランドのOEM供給により業容を拡大するが、取引先企業が中国や東南アジアに生産拠点を移転。同社に対するコストダウン要求や受注減少が大きな課題になっていた。とりわけアジアからの安価なニット製品の流入や国内需要の低迷は、繊維業界全体を取り巻く構造的な課題でもある。このため、同社も厳しい経営環境に置かれ、売上げも全盛期の半分以下に減少していた。

2．突破口となったアクション

同社は、他の繊維メーカーがとっくに使用を止めてしまった昭和30年代の低速編み機の特長を逆手にとって、他社の追随を許さない圧倒的な強みを生み出している。この編み機が、弾力のあるリブ編みと保温性の高いソフトな風合いを兼ね備えた、外国にもまねのできない同社自慢の大胆な色使いとデザインにこだわったオリジナルニットマフラーを生み出す。
低速編み機で編み上がったオリジナルニットマフラーを武器に、国内展示会に継続的に出展。これが功を奏し、海外バイヤーの目に留まったことが、同社飛躍のきっかけとなる。
その後、同バイヤーが「ニューヨーク近代美術館（MoMA）」のデザイナーを紹介してくれるチャンスが到来。同社の現場の視察と、主力製品であるニットマフラーのアピールを果敢に行った結果、1999年には同美術館ショップへの展開に成功。
通常であれば早く編める新しい高速編み機に機械を更新してしまうところ、旧式の低速編み機を使った変わらぬ伝統技術で、他社にマネのできない品質を実現したことと、デザイン性の高い自社商品によって世界で一流の美術界・デザイン界でも認められた好例。

3．アクションの結果

同社はこの経験を踏まえ、海外を含む展示会に継続して出展すること、加えて、量販店との取引ではなく、自社製品の付加価値向上を図るため、美術館やセレクトショップなどに売り先を限定した販売戦略に特化して、業容拡大を目指す。
MoMAでの成功体験を契機に、同社は欧州への展開にもチャレンジ。2009年には、JETRO「輸出有望案件発掘支援事業」を活用し、世界最高峰のインテリア・デザイン見本市である「メゾン・エ・オブジェ」（フランスパリで開催）を視察。
同展示会への継続的な出展を重ね、海外バイヤーへの売り込みを重点的に図った結果、スペインの「プラド美術館」への売り込みに成功。欧州展開へのチャンレジを継続して推進している。

４．今後の更なる発展

ユーザー側から、新たな製品バリエーションが求められてきたことから、「衣料」分野にも挑戦中。現在は、ニットマフラーとは違った、デザイン性や機能性を考慮した新たな製品開発と国内外への販路開拓が課題となっている。

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

西山製麺(株)

北海道札幌市

（めん類製造販売、ラーメン店開業コンサルティング）

創業:1953 年（昭和 28 年）
資本金:9,000 万円
従業員数:195 名

企業概要:

昭和 28 年、業務用生ラーメンの製造所として開業。現在はラーメン等めん類の製造販売、各種めん類スープ・惣菜類の販売、学校給食めんの委託製造、国内・海外ラーメン店の開業支援コンサルティング等を行っている。

海外の食文化に対応した製品開発により、海外販路拡大に成功

1. 直面していた課題

1950 年に『札幌ラーメン』の象徴である黄色い縮れ麺（多加水熟成法による卵入りでウェーブのかかったアシ・コシの強い生ラーメン）の開発に成功。『札幌ラーメン』文化の普及に多大な役割を果たしている同社であるが、少子高齢化による国内需要の減少もあり、新たな販路開拓が課題となっていた。

2. 突破口となったアクション

海外販路の開拓と併せて、世界での「札幌ラーメン」のブランド価値向上という視点から、欧米市場とイスラム市場に着目。ベジタリアンやハラル等のこれらの国・地域における食文化にも対応したラーメン・スープを開発・製造・販売するとともに、従来から国内で取り組んでいたラーメン店開業支援コンサルティングという手法を海外にも応用することにより、海外でのラーメン店拡大（＝海外での『札幌ラーメン』文化の定着）に取り組む。

3. アクションの結果

世界の消費者ニーズに対応した優れた製品が受け入れられ、徐々に海外販路を拡大。2013 年にドイツ、2014 年に米国に現地法人を設置したほか、ドバイのレストランで『札幌ラーメン』の提供を開始。現在は欧州、米国、中東、アジアを含む 19 の国・地域に製品を輸出し、2014 年 12 月期の海外売上高は約 1 億 2 千万円。
2015 年 3 月、「がんばる中小企業・小規模事業者 2015」に選定。

4. 今後の更なる発展

ドイツ・米国に設立した現地法人によるラーメン店開業コンサルティング業務の強化や、ドバイをはじめとするイスラム市場への同社製品の販路拡大に取り組み、2015 年の海外売上高 1 億 5 千万円を目指す。

飛躍のカギ（新分野進出／資金）

(株)ようび

（家具製造）

岡山県英田郡西粟倉村

設立：2014 年（平成 25 年）
資本金：500 万円
従業員数：5 名

企業概要：

2009 年、飛騨家具職人であった同社大島社長が、過疎が進む岡山県西粟倉村にＩターンして創業。2013 年に法人化。柔らかい木質の檜を家具材に使用できる「木組み技法」を開発し、オーダーメイドによる品質・デザイン性の高い家具を企画・製造・販売。

これまでない檜材を使った家具を開発し、地域へ貢献

1. 直面していた課題

岡山県西粟倉村は、過疎化や林業の衰退によって面積の 95%を占める森林が荒廃したため、森林の一括管理・施業によって良質な木材の安定供給を実現し、木材活用産業の創出を目指している。ところが、山林で多く樹生している檜は、古くから建築部材として珍重されてきたが、接合部に強度が必要な家具には利用できなかった。

2. 突破口となったアクション

当社は、あえて家具に不向きな地元産木材の檜を、同社独自の「木組み技法」を開発・実用化することで、世界で類を見ない「檜材の家具への利用」を実現した。併せて、スタイリッシュで細身のデザイン性の高い独自の商品提案を行い、顧客ニーズを聞き取りながら、オーダーメイドでオンリーワン商品を企画・販売。

3. アクションの結果

当該技術及び製品は、地域はもとより、国内、世界的にも類を見ない先進性・モデル性の高いもので、海外のデザイン誌に取り上げられるなど海外からも高い評価を得ている。創業から５年で女性３人を含む従業員５名を雇用、創業間もない小規模企業ながら年１人の割合で雇用を拡大している。また、大島社長は、家具・工芸品の企画・製造・販売を通じて、岡山県の教育・文化の向上に大きく貢献したとして、2013 年に「福武文化奨励賞」を受賞。

4. 今後の更なる発展

本事業では、これまでの取り組みを踏まえて、今後５年間にわたり、新商品開発や国内外向けの販路開拓、大都市圏でのショールーム確保、展示会や当社のこだわりによるものづくりの姿勢等を積極的情報提供することにより、さらに事業を拡大し、西粟倉地域の活性化、木組み技術等の伝統工芸技術の伝承を図ることを目指す。

飛躍のカギ（新分野進出／資金）

（株）アイカムス・ラボ

岩手県盛岡市

設立：2003 年（平成 15 年）
資本金：4227 万円
従業員数：26 名

（電気機械器具製造業）

企業概要：

岩手大学発のベンチャー企業としてスタート。プラスチック歯車を用いた世界最小のマイクロアクチュエーターを開発し、一眼レフカメラのオートフォーカス機構や歯科用電動注射器など多くの製品に採用された。一昨年には、初の自社ブランド製品である電動ピペット「pipetty」を上市。

世界最小の開発製品を基にライフサイエンス分野へ事業展開

1. 直面していた課題

大手メーカーでプリンターの動力機構の開発に携わっていた現社長が、勤務先の盛岡工場閉鎖を契機として起業を決意。岩手大学の産学官連携組織で出会った研究者の協力を得て、金型射出成型によるプラスチック製の超小型歯車の開発をスタート。

2. 突破口となったアクション

開発資金を確保するため、経産省の研究開発支援事業に応募。４年間にわたる岩手大学との共同研究の結果、従来の金属切削加工による歯車の小型化の限界を突破。プラスチック・マイクロ歯車を用いた世界最小のマイクロアクチュエーター（※）の開発に成功し、高精度・高寿命でありながらも低価格化を実現した。

※モータから発生する動力の回転速度を遅くして、高いトルクに変換するとともに分解能を高める機器のこと。

3. アクションの結果

開発製品は、一眼レフカメラのオートフォーカス機構や歯科用電動注射器など多くの製品に採用され、一昨年には、初の自社ブランド製品であるペン型電動ピペット「pipetty」を上市。順調に売上げを伸ばし、医療機器設計・製造の展示会「メディカルクリエーションふくしま 2014」において同製品が大賞を受賞した。また、細胞培養や薬剤の精密投与を可能とするマイクロチューブポンプの開発にも活用し、成長が期待されるライフサイエンス分野への事業展開を進めている。

4. 今後の更なる発展

同社は昨年夏、県内企業を中心とした連携グループ「TOLIC」（東北ライフサイエンス機器クラスター）を立ち上げた。設立目的は、「東北地域を中心とした先端工学技術と医学的インテリジェンスを融合することで、ユニークなライフサイエンス機器の迅速な創出を可能にし得る、萌芽事業を創生する集積拠点の形成」。昨年１２月には、連携グループによる初の新製品「尿中バイオピリン検査装置」（（株）セルスペクト）を発表した。現在、同連携グループによる開発案件が複数進行しており、今後、地域の中核企業としての発展が期待される。

飛躍のカギ（新分野進出／資金）

(株)クロスエフェクト

京都府京都市

（開発試作品製作、臓器シミュレーター）

設立：2001 年（平成 13 年）
資本金：1,000 万円
従業員数：26 名

企業概要：

光造形、真空注型技術を活用した3D開発試作モデルの製作、プロダクトデザイン、3Dスキャニングなどの新製品開発に係わるトータルサービスを提供。

医療分野からの依頼に応えるべく新分野進出

1．直面していた課題

３次元CADデータを寸分の差もなく再現する光造形技術を用いた樹脂製品の試作請負ビジネスを行っていたところ、スピード試作が評判となり、大阪の国立循環器病研究センターの医師から先天性心疾患のある乳児の心臓モデルの依頼を受けた。しかしながら、これまで電機メーカーなどを相手にした工業製品しか手がけたことがなく、医療分野に関しては経験がなく素人であった。

2．突破口となったアクション

命にかかわる心臓モデルを短期間で造形するには、データの抽出と補正作業において高度な医学知識が必要となり、医工連携の壁に直面。顧客である医師との意思疎通に積極的に取り組み、現場の執刀医からのアドバイスや手術への立ち会いなどの支援を受けることで専門分野の知識を取得し、医工連携による技術開発を実現した。
ものづくり中小企業開発等支援補助金（試作開発等支援事業）（2009年）

3．アクションの結果

形状再現性の精密性だけでなく、実際に触れてメスでの切開もできるほど実際の心臓に近い柔らかい質感を有する心臓模型の開発に成功。これにより、術前に執刀医が立体構造を正確に把握できるようになり、医療シミュレーターという新しい試作品のビジネス分野を開拓した。

4．今後の更なる発展

オーダーメイドによる心臓シミュレーターだけでなく、成人正常モデルも開発し、若手執刀医や医学生の訓練教材としての利用も拡大している。また、再現性を確保することが難しいとされてきた様々な臓器を対象に、心臓シミュレーターの技術を応用して開発を進めている。
ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金（2013年）

≪受賞歴≫

2012年　中小企業IT経営力大賞　優秀賞
2013年　第5回ものづくり日本大賞　内閣総理大臣賞

飛躍のカギ（新分野進出／資金）

(株)ソトー

（染色整理業）

愛知県一宮市

設立:1923 年（大正 12 年）
資本金:31 億 2,419 万円
従業員数:278 名

企業概要:

大正12年　一宮整理株式会社として創業。平成4年　商号を株式会社ソトーに変更。各種繊維製品の染色加工。テキスタイルの製造及び販売。東証二部、名証二部に上場。

新市場開拓（テキスタイル）を推進

1．直面していた課題

我が国の繊維産業の製品出荷額は、1991年がピークで、現在は3分の1以下。製品出荷額の減少に合わせる形で、1990年以降は輸入浸透率が増加。現在は数量ベースで96．8%を占める輸入品の流入に伴い、衣料品の平均単価も低下。こうした中、染色加工は生地の表情、風合いを決める極めて重要な工程である一方、装置産業でもあり、安定した受注がないと事業継続が難しい産業でもある。機屋やニッターと同じく下請け事業者が多く、これまでに多くの企業が淘汰されてきた。繊維産業全体がシュリンクする中、売上、収益の低下が経営面の課題として危惧されている。

2．突破口となったアクション

同社は、2007年に「テキスタイル事業部」を新設し、2009年にはいわなか(株)のテキスタイル事業を承継して、(株)ソトージェイテックを立ち上げた。機屋や織機の設備が減るなか内製化して、尾州産地でのものづくりの体制を整えるため、2012年度「ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金」の助成を受け、「整経機（サンプルワーパー）」を導入した。当該機械の導入により、見本反の内製化が可能となり、差別化商品（海外ではできなく、国内でしかできないもの）の開発促進につなげた。また、染料樹脂液の自動調合と自動供給システムの開発により、従来のウール中心から合成繊維や混紡まで幅広い素材の染色加工の対応が可能となった。

3．アクションの結果

従前の染色加工の賃加工の体制から、テキスタイル事業への進出によって、テキスタイルの織り、編み、染めの各工程から販売に至る一貫体制を敷くことができた。また、染色加工も、多様な素材へ対応可能となったことと、米沢産地の合成繊維テキスタイル企業の事業統合によって、尾州産地と米沢産地のコラボレーションによる複合素材テキスタイルの提案や米沢産地ではできなかった染色加工処理を進めた結果、染色加工事業で培った「感性技術」をベースに、ウール以外の綿や麻、合成繊維などの多様なテキスタイルの取り扱いを増やし、収益の増加につなげた。

4．今後の更なる発展

テキスタイル部門への進出と多様な素材の染色加工の体制を整えたことで、一時断念した海外進出を再度図り、2013年にベトナム企業と業務提携契約を締結し、ベトナムでのテキスタイル製造を開始した。今後は、グローバル生産体制の確立により、更なる商品提案力と収益力の拡大を狙いとしている。

飛躍のカギ（新分野進出／資金）

加美電子工業（株）

宮城県加美町

設立：1970年（昭和45年）
資本金：4,800万円
従業員数：98名

（金属及びプラスチックへの表面処理加工業）

企業概要：

VOC（揮発性有機化合物）規制をクリヤーする革新的塗装システムをコアに部品への表面処理加工を生業とした農村地域企業。

VOC排出量を低減する超臨界CO_2塗装の実用・事業化に成功

1．直面していた課題

各国内メーカーが外注先として海外展開を行う一方、塗装業界において大量に排出されるVOCへの排出抑制対策技術が必要とされており、国内製造拠点のコアコンピタンスの確立と競争力強化が急務であった。

2．突破口となったアクション

東北大の技術シーズ（超臨界流体研究）をベースに産総研、宮城県産業技術総合センターとの連携による産学官共同研究（NEDO補助等）を実行。
基礎研究から実用化研究、さらに事業化に至る継続的・一貫した関係機関のサポートと辛抱強く技術開発とその実用化に取り組んだ経営者の信念が結実し、革新的な塗装プロセスの確立と取引拡大に成功。

3．アクションの結果

取引先の海外生産による受注減を乗り越え自動車産業や家電、建機業界などVOC規制クリヤーに関心の高いメーカーなど新たな取引先を獲得し、取引が拡大。 増収・増益に寄与した。
　CO_2を使用した超臨界塗装プロセスの確立は、工場内で発生するVOCとランニングコストの削減が可能。
また、本塗装で使用するCO_2は、他の化学工場や火力発電所から出る排気を回収・再利用している事と塗料製造に関わる石油資源・CO_2の削減につながり、トータルCO_2排出量を削減することが出来る。

4．今後の更なる発展

CO_2塗装システムを広めていくことで、当社の塗装業拡大に結び付けていく。大きくは、塗装工業界における新たなVOC・塗装コスト削減技術として、国内外の幅広い分野に普及展開を図っていくと共に、国内産業の海外競争力強化につなげることを期待する。

飛躍のカギ（新分野進出／資金）

(株)福光屋

（酒造、化粧品）

石川県金沢市

設立：1949 年（昭和 24 年）
資本金：3,200 万円
従業員数：110 名

企業概要：

金沢で最も古い（1625 年創業）酒蔵メーカー。その歴史の中で蓄積された米発酵技術を活かし、化粧品及び健康食品の分野に市場参入。

大学・異業種との出会いで事業が加速化

1. 直面していた課題

日本酒の出荷量減少を背景に、酒蔵でアルコール以外に何ができるかを考え始めた。杜氏の肌が綺麗であること、芸妓さんは白粉の下に日本酒を塗るという話等から、2003 年頃から化粧品づくりに着手し、同社の化粧品分野への挑戦がはじまった。しかしながら、同社には酒づくりに関する技術、販売のノウハウはあるが、化粧品の製造・販売に関しては知識も技術もなく、当初は数多くの障壁があった。

2. 突破口となったアクション

北陸地域の産業クラスター政策により、産学官が連携する「北陸ライフケアクラスター研究会」が立ち上がり、参加することになった。その産学官連携の活動の中で、コーディネート企業の仲介により、機能性を評価する大学の研究者や、製造を担うこととなる化粧品会社等と出会い、商品開発に関する助言・指導を受けたことから、同社の化粧品事業は大きく加速することになった。この産学官連携の延長線上として、健康食品（発酵食品）への取り組みも派生している。取組みを進めるにあたっては、経済産業省の中小企業地域資源活用プログラム等の試作・販路開拓の支援策も活用した。

3. アクションの結果

産学官連携の結果、化粧品製造を進める上でのパートナー企業が見つかり、安定した製造・販売体制を確立。老舗酒造メーカーの「お米を発酵させる」という技術・ブランド力を大事にしながら、防腐剤を使わない自然派化粧品を売りとして他との差別化を図っている。化粧品分野での売上額が全体の2割を超え、酒と並ぶ同社の柱となっている。

4. 今後の更なる発展

化粧品で培ったノンアルコールでの米発酵技術を、機能性のある発酵食品として食品へ応用していき、将来的に、酒、化粧品、食品を同社の3つの柱にしていく。

飛躍のカギ（新分野進出／人材）

関西セイキ工業(株)

大阪府東大阪市

創業：1923 年（大正 12 年）
設立：1937 年（昭和 12 年）
資本金：5,100 万円
従業員数：100 名

（半導体製造装置、医療・バイオ関連機器等の設計・製造）

企業概要：

ガス・水道メーターの金属部品加工業として創業。その後、カメラ部品やコピー機の感光ドラム等の金属加工から半導体製造装置の組み立てへと業務転換。半導体製造装置の設計・開発までを手がけている。
近年、半導体製造装置分野で培った精密機器の製造・制御技術・自動化技術を活かし、医療機器分野に参入し、医療機器の開発、設計、製造等を行う。

医療機器分野への異業種からの参入に成功

1. 直面していた課題

半導体分野はシリコンサイクルと呼ばれる景気の波が存在し、製品の世代交代時期等に急激な好況・不況の変化が起きる。そういった背景から安定した分野を新たな事業の柱として持ちたいと考えていた。

2. 突破口となったアクション

2000 年頃から商社の依頼により医療分野に参入。医療機器製造業許可を取得し、医療機器の製造に携わる。それをきっかけに、大学病院の先生等の依頼からいくつかの医療機器の開発に取り組み、実績を積み上げていった（取組過程で第 3 種医療機器製造販売業を取得）。
2008 年頃に、既に販路の確立できている既存製品（内視鏡洗浄消毒器）の後継機に対し、新たな製造委託先を探していた販売元（製販企業）の目に留まり、開発依頼が寄せられた。製品需要は既に把握できており、市場探索を行う必要がなかったため、企業内人材（医療機器メーカー出身の開発担当者）のノウハウ等も活かし、市場競争力を持たせるための価格面と操作性・信頼性・保守性向上など性能面での改善要望を、バランスよく実現させることに注力した。

3. アクションの結果

2010 年に「軟性内視鏡用洗浄消毒器」の出荷を開始し、年間数百台の販売実績を誇る。独特な商習慣がある医療機器分野において、商流を有する販売元（製販企業）との有効な連携により、現在、医療機器分野は同社の売上の約3割を占めるまでに成長。

4. 今後の更なる発展

半導体分野で培った技術を活かし、医療現場の作業の自動化や省力化による医療従事者の負担軽減をキーワードに、自社ブランド製品の開発・展開を目指す。

飛躍のカギ（新分野進出／情報）

(株)きものブレイン

（きものの総合加工・縫製）

新潟県十日町市

設立：1978 年（平成 53 年）
資本金：9000 万円
従業員数：277 名

企業概要：

１９７６年、織物の産地として有名な新潟県十日町市で呉服販売業として創業。「着物を販売する」から「着物のクリーニングなどのアフターケア」に市場性があるとの発想転換により業界初のアフターケアの事業化を実現。

発想の転換から新たな市場を創出

１．直面していた課題

和装業界の市場規模は、消費者の着物離れから、平成２年のピーク時の約１兆５千億円から平成１９年には約4000億円と大幅に縮小。着物の産地である十日町市でも、平成１３年に売上が560億円あったところが平成１９年には50億円まで縮小した。
和装業界では、高額商品を扱いながら販売後にアフターケアがない商慣行があったことから、アフターケアの必要性を感じていなかったこと、更には、「きものは好きだけど、汚してしまうから着られない」という消費者の認識が大きなギャップとなっていた。

２．突破口となったアクション

同社の社長は、「アフターケアがないのは呉服業界だけ。アフターケアを事業化すれば、きものファンは増える。」との発想から、消費者の着物離れを食い止めるには、消費者の視点と和装業界の商慣行を変革することが必要であると考え、業界初の着物のアフターケア事業を実現させた。
その後も同社は、消費者の満足度を最優先にして、着物の新しい需要を創造するため、消費者が困っていることを解決するビジネスモデルとして、撥水加工や水洗いできる正絹長襦袢・単衣着物の製造販売などに展開。
通常では、着物を消費者に購入してもらうための創意工夫に走りがちであるが、同社では、業界の商慣習の課題をつぶさに分析し、消費者のニーズを十分に把握することで、新たな事業の発想に至ることができた。

３．アクションの結果

業界初の着物のアフターケアの事業化を実現した結果、修正から縫製の高い技術が評価され、年間40万点以上の依頼品を取り扱う。
「水洗い」できる超撥水加工技術は、国の新連携事業の認定（平成20年）を受け、1社では解決できない技術や経営課題を他社との連携で補完し合うことで事業を強化。正絹生地の特殊防縮技術との応用が可能となり、水洗い可能な長襦袢・単衣着物「ふるるん」（※）がヒット商品となる。
（※）平成25年 「第5回ものづくり日本大賞」 経済産業大臣賞受賞
これらの結果、超撥水加工による売上は、４，３００万円（平成２２年度）、８，６００万円（平成２３年

度）、1億3，500万円（平成24年度）に拡大。

4．今後の更なる発展

着物の虫干し保管サービス「RAKURA」、撥水加工商品の5年間無料アフターケアなど、新たな事業の立ち上げによって、急激に縮小する着物業界の中で、消費者目線で市場の拡大を目指す。女性や障がいを持つ社員も拡大していく方針。

飛躍のカギ（新分野進出／情報）

(株)ターボブレード

（湯けむり発電）

大分県大分市

設立:1999 年（平成 11 年）
資本金:1,000 万円
従業員数:5 名

企業概要:

・水力発電用の羽根・大手メーカーの発電用タービン等の分野において長年我が国トップクラスの事業を継続。既に開発された温泉井戸の熱水を活用して小型の地熱発電を実用・商用化するため第二創業。大分県の支援を受け、平成２７年９月に４４kW 実用機が稼働予定であり、今後の成長が期待される。

規制緩和により、地産地消エネルギー「湯けむり発電」の普及を推進

１. 直面していた課題

祖父の時代から続く水力発電のタービン設計技術をもとに、源泉数、湧出量ともに日本一を誇る大分県において、温泉井戸の低温熱水エネルギー（100-140℃）を活用した新しい地熱発電装置である「湯けむり発電システム」を大分県内３企業と連携し、開発（H25.2 新連携認定）。実証試験により安定的な発電能力と連続運転の安定性を確立し、事業化の目途が立ったが、温泉旅館等が初めて小型地熱発電設備を導入する際、ボイラー・タービン主任技術者の雇用コストが年間約 600 万円必要となり、小型地熱発電の普及拡大の障壁となっていた。

２. 突破口となったアクション

平成２５年５月に安倍総理が別府市に設置された湯けむり発電実証機を視察した際、同社が小型地熱発電設備のボイラー・タービン主任技術者選任の規制緩和を要望。総理が小型地熱発電設備普及拡大の期待を踏まえ、規制見直しを指示したことを受け、100kW 以下の温泉発電については、ボイラー・タービン主任技術者選任の要件が緩和された(平成２５年９月）。

３. アクションの結果

規制緩和により、湯けむり発電システム導入時のボイラー・タービン主任技術者の雇用コスト 600 万円／年が削減でき、設備導入コストの売電収入による回収期間が４．１年から３．６年に短縮できることで、温泉発電の普及拡大が期待されている。

既にある温泉井戸を利用できるため、新たな掘削が不要で低コストで建設できることから、国内はもとより海外（台湾等）からも視察が相次いでいる。平成２６年１１月に１１kW の実用機が稼働、さらに平成２７年８月には４４kW の実用機が稼働予定であり、これら実例をもとにビジネス展開の加速化が図られる見込み。

４. 今後の更なる発展

ターゲット市場は、温泉井戸を保有する自治体、温泉協会、温泉旅館、組合等で、市場全体としては国内に 500 カ所の温泉井戸があり、本事業開始5年後に累計 40 システム、将来的には 100 システムの販売を目指す。

飛躍のカギ（新分野進出／情報）

ハイスキー食品工業（株）

（こんにゃく加工食品製造業）

香川県三木町

設立：1924 年（大正 13 年）
資本金：1,000 万円
従業員数：17 名

企業概要：

時代を先読みし、主力製品を切り換えながら、90年以上経営を続けるサバイバル企業

きっかけは生レバー提供禁止から

1. 直面していた課題

同社は、みかん水・ラムネなど大衆向け飲料メーカーとして創業。
1970年代、競争の激しくなった主力の飲料事業から、副業として生産していたこんにゃく製造に軸足を移す。
1980年代、市場がスーパーに移行。こんにゃくの包装技術が進み、取扱量が一気に増加。
1990年代、スーパーの出店拡大が止まるとともに、価格競争が激化してきたため、企業として新たな取り組みが必要となった。

2. 突破口となったアクション

1996年、こんにゃくの技術開発に着手するため開発室を設立。脱アルカリ・調味技術によりこんにゃく独特の臭いを消すことに成功。また、色や食感を表現する技術で数々の特許を取得。調理が簡単でおいしい、こんにゃく加工食品“マンナンミール”の開発の基礎が出来上がる。
マンナンミールは、低カロリーで食物繊維が豊富ということもあって、幅広い市場で消費が伸びた。
2012年7月、焼き肉店でのユッケによる食中毒をきっかけに、厚生労働省が牛生レバーの提供を禁止した。こんにゃくの製造技術で抜きんでていた同社は、すぐさま既存の商品をアレンジして、レバ刺し風こんにゃく“マンナンレバー”を開発・市場に投入。レバ刺しそっくりのこんにゃくとして旋風を巻き起こした。

3. アクションの結果

同社の取組は、これに留まらず、“まぐろやサーモンの刺身風こんにゃく”、“マンナンスムージー”、“マンナンヌードル”など、次々に新商品を世に出して消費を刺激している。もちろん、これら商品の素は、こんにゃくということで、低カロリー、健康志向。

4. 今後の更なる発展

最近は、経済産業省の地域資源活用事業として認定された“希少糖入りこんにゃく加工食品”の商品化に取り組んでいる。香川大学医学部との共同研究により血糖値上昇抑制効果が実証され、同社の新商品は糖尿病などの生活習慣病の予防市場やダイエット市場にも拡大しつつある。また地元では、同社の事業拡大による経済活性効果にも期待されている。

飛躍のカギ（新分野進出／情報）

(有)パパラボ

（画像計測装置）

静岡県浜松市

設立：2001 年（平成 13 年）
資本金：300 万円
従業員数：6 名

企業概要：

浜松ホトニクス(株)で研究開発を行っていた研究者が独立。ものづくり企業が多数集積する静岡県浜松市において、静岡大学とも連携し、画像計測装置を設計・開発。

ニーズの把握・分析が新分野への展開のカギ

1．直面していた課題

ヒトが見た色を「キレイ」に写すのではなく、「そのまま」再現できる「色忠実再現カメラ」を開発。当初はカメラ市場への売り込みを図ったが、画像機器展への出展を通じ、カメラ市場は色を忠実に再現できる技術よりも、色を補正できる技術などが求められていたため、売上が伸ばすことができなかった。

2．突破口となったアクション

同社は、色を忠実に再現できる技術が求められる分野を徹底的に調べた結果、化粧品分野では、肌を補正することなく忠実に再現する技術が必要であることが分かった。
これをきっかけに、色を忠実に再現できる技術を必要とする分野に特化した事業展開を模索した結果、工業製品分野への転換を決断。併せて色忠実再現技術をベースに、新たに色彩数値化技術の開発にも発展した。
通常では、当初想定した分野への売り込みだけに陥りがちだが、同社は確固たる技術をもとに、確実に需要が見込まれる分野を徹底的に追求していったことが成功の要因。

3．アクションの結果

2013年には大手自動車メーカーのダイハツ工業(株)との取引が実現。ダイハツ工業(株)では、自動車のボディ等で使用される異なる材料部品を塗装した場合に、素材の違いを原因とする色むらが課題であったが、同社の色彩数値化技術により、異種材料の塗装調整が容易となった。
2014年にはダイハツ工業(株)から「ものづくり技術賞 2013」を受賞。他の大手自動車メーカーからも取引の話があり、同社は最高益を目指している。

4．今後の更なる発展

同社が強みを持つ色忠実再現技術と色彩数値化技術の多角化を図るため、建材メーカーや食器メーカー等の多分野への展開を目指している。

飛躍のカギ(新分野進出／情報)

フロイント産業(株)

東京都新宿区

(医薬品・食品製造装置、医薬品添加剤)

設立:1964 年(昭和 39 年)
資本金:10 億 3560 万円
従業員数:370 名

企業概要:

医薬品、食品等に使用される造粒・コーティング装置及び添加剤等の開発・製造販売

医薬品・食品業界で培った製剤技術の応用展開によりシェア拡大に成功

1. 直面していた課題

創業当初より、製薬メーカー向けの造粒・コーティング装置のみならず、医薬品添加剤をはじめとする化成品群の開発・製造も同一企業内で行うことで、独自の製剤技術を確立してきた。(製剤機械の製造・開発と添加剤などの化成品の製造・開発を同一企業内で取り扱うのは国内では同社のみ)しかし、主力ユーザーが製薬メーカーに偏っていたことから、事業拡大のためには他業界の開拓が必要であった。

2. 突破口となったアクション

2013 年 3 月の「GNT 企業 100 選」選出を契機として、独自技術の異業種展開を行った。国内においては「オープン・イノベーション」戦略をテーマに、錠剤と同様に複雑な構造が求められるサプリメント等の分野で、異業種からサプリメント市場へ参入を目指す企業と、これまでに培った複雑な断面層を持つ粒を製造する製剤技術等を活かした製品の共同開発・業務提携を行い、自社技術の応用展開を進めた。また販路開拓のため、化成品部門の海外展開も加速させ、JETRO のアドバイスも受けながら、国・地域毎の戦略構築および展開を図った。

3. アクションの結果

サプリメントの製造にも応用可能な、医薬向け口腔内崩壊用賦形剤(口腔内で唾液又は少量の水で速やかに崩壊することで、嚥下困難な高齢者等、水分摂取が制約されている患者にも服用が可能になる錠剤)など、他社との共同開発製品が販売開始し、今後発売予定の化粧品や半導体関連の製品が着実に積み上がりつつある。また海外戦略についても、複数の国・地域別の代理店候補を検討中。

4. 今後の更なる発展

今後も同様の施策を通して、造粒・コーティングなどの製剤技術を次世代電池の電極材研究などに応用展開することなどを目論み、NEDO 主催の「オープン・イノベーション協議会」に、設立時より参画している。従前の分野に加えて新分野への技術展開を進めていく。

飛躍のカギ（新分野進出／情報）

ミドリホクヨー（株）

（カーシート製造）

山形県山形市

設立：1946 年（昭和 21 年）
資本金：370 百万円
従業員数：300 名

企業概要：

自動車用皮革（カーシート・ハンドル・ノブ・インパネ用皮革）の製造世界大手。

自動車用皮革のグローバルサプライチェーンを構築

1．直面していた課題

1963 年のミドリ安全（株）グループ入り以来、生産の殆どは親会社であるミドリ安全の安全靴の甲革用皮革であった。一方、1980 年代の円高局以後、皮革の最大の需要家である国内の靴・鞄業界が衰退化する中で、事業の成長性に懸念が生じていた。

2．突破口となったアクション

当時の日本の自動車メーカーは国際的に競争力があり、自動車産業は成長産業であったうえ、自動車の高級化により自動車用の皮革の需要が高まっていたことに着目。自動車用皮革の生産は、自動車会社からの厳しい品質要求を満たすことや顧客サービスのために全国的な営業網が必要であったため、ミドリ安全の全国的な営業網を活かしつつ、1970 年代に自動車用皮革の生産を開始し、安全靴用甲革から自動車用皮革の生産へシフトしていった。また、自動車会社のグローバル化を受けて、ブラジル・中国・メキシコに工場進出したほか、ブラジル工場からグループ会社全体に皮革原料を供給する体制を確立し、自動車用皮革原料の世界中への安定供給と製造コストの削減に成功した。

3．アクションの結果

現在の同社における皮革全体に占める自動車用皮革の生産比率は、日本国内約 90%を占める。

4．今後の更なる発展

航空機用の皮革への進出。欧州系・米国系自動車メーカーへのサプライに向けた研究開発拠点としての充実を図る。

飛躍のカギ(新分野進出・製品・サービスの開発／情報)

安井(株)

(包装資材、医療機器製造)

宮崎県門川町

設立:1930 年(昭和 5 年)
資本金:9,500 万円
従業員数:225 名

企業概要:

印刷包装資材の製造・販売を目的として創業し、平成27年に創立85周年を迎える。DTPを中心とした印刷、軟包装資材などに事業展開。とくに射出成形技術を活かし、医療機器分野へ参入を果たしている。

注)DTP とは、コンピューター上で入力・編集・印刷まで行う出版方式

ネットワークの活用で医療機器製造業への転身に成功

1. 直面していた課題

医療・食品用の印刷・ラベル、建設資材向けの発泡スチロール成形を行う企業から、射出成形技術を活かして医療機器メーカーの受託製造(人工腎臓用部品)で医療機器産業に参入したが、元請け企業の業況に左右されるため、安定した経営基盤の確立が課題となっていた。

2. 突破口となったアクション

医療機器産業は薬事法による規制が参入の障壁となるが、大手医療機器メーカー向けの部品製造により培ったノウハウを活かし、平成24年3月、医療機器製造業許可を取得。加えて、首都圏での医療機器展示会への出展により新たな医療機器メーカーとの連携に成功した。

3. アクションの結果

医療機器の製造業の許可を取得し、工場増設により平成25年秋からディスポーザル麻酔用注射針を生産開始。現在、月産10,000本生産(別途簡易な注射針を130,000本生産)し、工場増産により地元から6人を雇用(将来、月産30万本、30人雇用予定)。

また、サポイン事業を活用して九州保健福祉大学と連携し人工透析用機器(樹脂成形による継ぎ目のない血液回路)を開発中である。

4. 今後の更なる発展

今後、注射針の製品群の多様化を図るとともに、医療現場のニーズに応じた新たな製品開発に取り組んでいる。また、医療機器の国際標準規格(ISO13485)を取得したため、国際医療機器展へ出展するなど海外展開にも積極的に取り組んでいる。

飛躍のカギ(新分野進出／情報)

藤森工業(株)

(化学・医薬品産業)

東京都新宿区

設立:1936 年(昭和 11 年)
資本金:66 億 68 万円
従業員数:960 名

企業概要:

各種包装材やバイオ医薬品製造工程用シングルユース製品等の製造・販売。

医薬品包装材分野への進出で販路拡大に成功

1. 直面していた課題

1956 年に国内で初めてラミネーター(機能を付与するためにフィルムを積層する装置)を導入し、食品・化粧品等の包装容器の開発を開始した。その結果、レトルト食品用の包装容器や歯磨き粉等に使用されるラミネートチューブの製造に強みを持つことができ、歯磨き粉用のラミネートチューブが複数の大手メーカーで採用される等、いずれも国内トップクラスのシェアを得ることができた。
しかしながら、ラミネート製造技術の普及とともに、価格競争に陥り、同社のシェアは徐々に低下していった。

2. 突破口となったアクション

1976 年、それまでに培ったラミネート技術や包装容器製造技術の高さが大手製薬メーカーに認められ、大手製薬メーカーからのアドバイスも得つつ、包装材メーカーとして初めての GMP(医薬品の製造及び品質管理基準)準拠の工場を建設し、医薬品用包装材料の製造を開始した。
医薬品用包装材料においては、使用する樹脂に含まれる添加物が課題であるが、同社は使用する樹脂の添加物を厳密に管理し、品質の高い包装材料を製造することができた。

3. アクションの結果

同社の包装材料の品質の高さが認められ、日本の製薬メーカーの殆どに採用された。
また、医薬品分野においては、医薬品の包装材料を変更する場合には煩雑な申請手続きが必要となることから、一度製薬メーカーに採用された包装材料は容易に変更されず、長期間シェアを維持することが可能であり、現在においても、同社は医薬品用包装材料において高いシェアを保っている。

4. 今後の更なる発展

医療用包装材料においても価格競争になりつつあることから、これまでの飲食品の包装容器製造技術を活かして、薬効成分を含有する静注用のバックの開発等、新しい形の医薬・医療用包装容器の開発を検討している。
さらに、今後大きな需要が見込まれる、バイオ医薬品や再生医療等製品の製造に使用される細胞培養に適した新しいシングルユースバッグの開発にも着手している。

飛躍のカギ（新分野進出／情報）

（株）西澤電機計器製作所

長野県埴科郡坂城町

設立：1988 年（昭和 63 年）
資本金：2,000 万円
従業員数：66 名

（電気計測器、福祉・健康機器製造販売）

企業概要：

１９６０年に日置電気㈱（長野県上田市）の協力工場として設立、指示電気計器の製造を開始。１９７５年より、自社ブランドの製造を開始し、各種パネルメータ、工業高校・高専・大学等で使用される教育用の計測器キット、福祉・健康機器を製造販売。２０１０年には医療機器メーカーを買収し、医療福祉分野に本格進出。

Ｍ＆Ａにより他社事業を譲り受けて新市場への参入を実現

1. 直面していた課題

同社は創業以来、指示電気計器のＯＥＭ生産を行ってきた。また、自社ブランドとして、アナログメーターやテスタなどの電気計測器の製造販売を行ってきた。一方で、同社が生産する電流、電圧、抵抗などを測定する教育キットは、全国の工業高校向けに7割のシェアを誇るが、少子高齢化の影響などからニーズが減少していくことは明らかであった。このため、新たな事業を模索しなければならない状況にあった。

2. 突破口となったアクション

同社は、新たな事業の構築のため、医療・健康・福祉分野に参入し、拡大を目指していた。このため、自社自らが新たな事業を確立するのか、他社を買収することで取得するのかが課題であった。
このような中、自社の福祉機器である「肢体不自由者向け自動ページめくり器」の機能強化を図るため、国内唯一の　拡大読書器開発の技術をもつ（株）ナイツを見つける。その後に(株)ナイツの親会社であった（株）メニコンの提案を受け、（株）ナイツ自体を買収することで完全子会社化を実現。Ｍ＆Ａによって同社には足りなかった新たな技術と事業分野の習得に繋がった。
通常では、新技術や新事業の強化には研究開発や社内体制の強化で対応する企業が多いところ、同社は中小企業ではあるが、Ｍ＆Ａ手法を有効に活用できたことが成功の要因となった。

3. アクションの結果

Ｍ＆Ａの結果、新たに「視覚障害者向けの読書器」を開発。眼科機器ディーラー、眼鏡販売店、個人等から引き合いがあるほか、グッドデザイン賞も受賞。現在までに２４０台以上が納品され、今期の売上げは前年比約５％増となる見込み。
現在、同社は他社が手放す事業を買収することで、電気計測器、理化学機器、福祉・健康機器、医療機器の４つの分野で事業展開することが可能となった。

4. 今後の更なる発展

福祉用具利用実態から８億円の市場と見込まれることから、同分野での事業拡大を目指す。

飛躍のカギ（企業体質の強化等／資金）

(株)mimoto

（綿ウェットタオル製造）

高知県高知市

設立：1991 年（平成 3 年）
資本金：1,000 万円
従業員数：9 名

企業概要：

顧客のニーズに細かく対応した綿ウェットタオル製品の製造・販売、顧客の販売戦略に沿ったプランニングを通じたパッケージ類の卸販売を実施。

生産能力の増強による高付加価値ウェットタオルの受注増

1. 直面していた課題

綿ウェットタオル製品の製造・販売を行う中、高付加価値化を目指し、花や柑橘系の香りや冷感・温感を付加した商品などを開発する中、平成２５年８月にノロウィルスやインフルエンザウィルスにも抗ウィルス機能等を有するVB（ウィルスブロック：特許取得）を用いた綿ウェットタオルの専用使用権を取得。商品ラインナップに高い抗ウィルス機能等を有する綿ウェットタオルを加えて事業を拡大していき、ANA やブライダル会社等を取引先に受注は順調に増加する一方で、生産能力の制約から大口受注の引き合いがあっても断らざるを得ず、供給量が需要に追い付かない状況であった。

2. 突破口となったアクション

抗ウィルス・抗菌・防臭効果を有する VB の機能を付加した綿ウェットタオルの需要拡大に対応するには、既存の生産設備では限界があったため、生産設備の増強が必要であった。設備の導入に当たっては生産性向上設備投資促進税制を活用し、生産能力の強化が必要な洗濯工程及び包装工程の設備を追加するとともに、新規社員の雇用も確保することで従来に比して約2倍の増産が可能となった。

3. アクションの結果

各種展示会等への出展や口コミによる引き合いへの対応など積極的な営業展開が可能となり、これまで獲得できなかった大口受注に向けて、新規ブライダル会社（20店舗展開）や全国展開する大手コンビニ、アジア圏への販売ルートを持つ国内企業との商談が進行中。

4. 今後の更なる発展

今後も顧客ニーズに対応して VB やパッケージ等による付加価値の高い新製品を開発していき、国内外の取引先のさらなる需要を創出し、安定した取引の拡大を目指していく。

飛躍のカギ（企業体質の強化等／資金）

カイハラ

（デニム素材の製造）

広島県福山市

設立：1893 年（明治 26 年）
資本金：5,000 万円
従業員数：645 名

企業概要：

デニム素材の一貫生産（紡績、染色、織布、整理加工）。リーバイスを始めとする世界各国の大手ジーンズメーカーにデニム素材を提供。

川上進出により顧客ニーズに応えた一貫生産体制構築による販路拡大

1．直面していた課題

備後絣のメーカーであった同社は、藍染めの技術を活かし、1950年代には絣を使った中東向けの腰巻き、1970年代にはデニムの染色と織布の委託加工へと、時代に応じて業種を転換しながら生き残りと拡大を図ってきた。ただ、国内の人件費など国内の生産コストが高騰するなか、リーバイスなど世界的なブランドへの供給を継続していくために、織布工程のコスト競争力を高めていくことが課題となっていた。

2．突破口となったアクション

糸が簡単に切れなければ織機の稼働率を高められることに着目し、1991年に紡績工場を立ち上げた。織布・染色から川上の紡績業への参入は異例の決断であったが、10年間の原糸調達費用に相当する大規模投資により機械化・自動化を図り、紡績・染色・織布・整理加工までを垂直統合する体制を整えた。

3．アクションの結果

織布工程の生産性向上を実現し、紡績事業も採算に乗せただけではなく、自社で糸から一貫生産することにより、顧客のニーズにいち早く応えるデニム製造が可能となった。紡績（綿のブレンド比、紡績方法）、染色（染料の種類、染液の濃度）、織布（糸の密度）、整理加工（色合い管理）などの要素を組み合わせることにより、年間800種類ものサンプルを作り出し、多様かつ速い回転速度で新商品を国内外のブランドに提案していくことができている。

4．今後の更なる発展

タイに織布工場を建設、2016年より稼動予定。高級デニム需要が高まっている東南アジア諸国の市場開拓により事業拡大を図っている。
商工中金グローバルニッチトップ支援貸付（2014年）

≪受賞歴≫
2013年　ものづくり日本大賞　優秀賞
2014年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業100選

飛躍のカギ（企業体質の強化等／資金）

(株)カムイ電子

（産業用電子機器製造）

北海道登別市

設立：2013 年（平成 25 年）
資本金：250 万円
従業員数：17 名

企業概要：

高密度表面実装プリント基板のアッセンブリを行う企業が、親会社の破綻により連鎖倒産（平成 25 年 6 月）。その技術力の維持・成長に期待する取引先と地元自治体のサポートにより、元従業員により新会社設立（平成 25 年 6 月）。
登別市中心に地元出身者を雇用。電子機器関連製品の「設計、部品調達・製造の一貫生産」、「多品種・小ロット・短納期」が強みであり、道内・全国に製品展開。創業２期を順調に黒字化。

「破綻」→「再生」の「地域発ものづくりベンチャー企業」の挑戦！

1. 直面していた課題

㈱大和電機北海道は、平成 2 年、登別市の企業誘致により、横浜市の大和電機工業㈱（IT関連機器製造）の子会社として創業、約 100 社の取引先を有していた。しかし、親会社が業況悪化のため平成 25 年 6 月に破産。大和電機北海道は黒字であったものの、やむなく連鎖倒産となった。
このような中、道内にプリント基板実装メーカーが少ないことから、技術力の高い同社の再建につき、取引先や地元自治体・商工会議所の強い要望があり、元従業員により同年 6 月に新会社を設立した。高度な製造機器の維持・管理、従業員の確保のために、創業資金が極めて重要であり、その確保が課題であった。

2. 突破口となったアクション

スタートアップ時の資金調達のために、現社長及び幹部社員は高い技術力を武器に関係機関を回り、新会社設立の協力をお願い。この行動力と必ず成功させるという熱意が実を結び、現在は同社のメイン行である金融機関から「創業補助金」及び「ものづくり補助金」の活用支援や関連融資を受け、日本政策金融公庫からは創業融資を受けるなど、総合的な資金調達のサポートが得られた。

3. アクションの結果

この取組により、同社は、資金面に憂うことなく、強みである「製品力の向上」に注力し、初年度売上高 8,200 万円（１０か月間）、2 年目の今期（27/3 期）も売上高 1 億円オーバー（いずれも黒字）となる見込み。

4. 今後の更なる発展

今後の更なる発展のためには、以下の課題の解決とサポートが必要となる。
現在、４０歳代中心の従業員構成であり、若手人材の雇用・育成が重要。
1 台 1～2 千万円の製造機器が数台稼動。今後、これら機器が順次更新期となり、その資金調達も必要。

飛躍のカギ（企業体質の強化等／資金）

サンマルコ食品(株)

（冷凍調理食品製造・販売）

北海道札幌市

設立：1979 年（昭和 54 年）
資本金：4,000 万円
従業員数：495 名

企業概要：

地元・北海道産の原料にこだわった栄養豊富で高品質なコロッケなどの冷凍食品を製造。
主力商品のコロッケは、全国の小売量販店や百貨店などに提供しているほか、直営店やインターネット通販による直接販売事業にも取り組む。
また、欧米や東南アジアの物産展への参加や輸出を行うなど世界にも販路を拡大。

生産性向上とエネルギーコスト削減による競争力アップ

1．直面していた課題

コロッケ市場は、価格競争の激化等による販売価格の下落など厳しい競争環境下にある。コロッケ事業の多角化のため、クリーム系の冷凍食品製造工場を他社から取得したが、複数棟に分散する生産ラインと設備の老朽化により、生産効率・価格競争力は高くない状況であった。

2．突破口となったアクション

製造ラインの生産効率と商品の価格競争力を上げるため、平成２４年度エネルギー使用合理化事業者支援事業を活用し、生産量の約4割を占める同社津別工場を建替え、４棟１１ラインに分散していた生産ラインを2棟6ラインに集約するとともに冷凍冷蔵設備を省エネ性能の高い設備に入替え。
また、工場建替え時に、エネルギー使用量を見える化するシステムを導入することにより、改善点を明確にして迅速に対応できる体制を構築。

3．アクションの結果

製造ラインの集約による高効率化と冷暖房や照明等のエネルギー使用量の削減効果、冷凍冷蔵設備入替えによる省エネ効果、見える化システム導入による従業員の省エネやコストに対する意識の向上により、工場全体のエネルギーコストを１０％以上削減。この価格競争力の向上効果が、新規の販売先開拓や海外展開拡大の一つの要素となった。
また、工場建替え以降、顧客や地元住民による施設見学の機会が増え、知名度向上や安全安心な食品企業としての PR に寄与。

4．今後の更なる発展

欧米や東南アジアの海外市場への販売拡大も含め、平成２８年度までに全社売上高１００億円を目指す。（平成25年度実績売上高：約87．8億円）
また、札幌近郊の児童養護施設等への「チャリティ会」での収益金寄付のほか津別工場における地元小学生や住民の施設見学会の積極的な受け入れなど、地域に密着した企業展開を進めているところ。

飛躍のカギ(企業体質の強化等／資金)

(株)ジーンテクノサイエンス

北海道札幌市

設立:2001 年(平成 13 年)
資本金:15 億 7129 万円
従業員数:13 名

(創薬)

企業概要:

市場の拡大が見込まれるバイオ医薬品に着目し、バイオ後続品事業及びバイオ新薬事業の 2 事業を柱として、医薬品開発に取り組む。
製薬企業にライセンスアウトあるいは製品販売を行うことで収益獲得につなげている。
平成24年には東京証券取引所マザーズへ上場。
※バイオ後続品:既存のバイオ医薬品と同等の品質・安全性・有効性をもち、先行医薬品とは異なる企業によって製造販売されるもの。

VCからの支援を契機に未成熟市場へ参入して株式上場

1. 直面していた課題

当社は、疾患関連遺伝子に関する北海道大学の研究成果を事業化するために設立された大学発創薬ベンチャーであるが、永続的に成長するためには、新薬の創出に向けた継続的な研究が必要不可欠であり、そのためには企業体質の強化、研究資金の確保及び人材育成が課題であった。

2. 突破口となったアクション

設立当初から、北海道バイオ産業クラスター・フォーラムに参加し、地元ベンチャーキャピタル(VC)や中小企業基盤整備機構が取締役の派遣や人脈、情報網を活かした支援等により、創薬研究に係る資金確保や海外での交渉など、資金面のみならず人的支援までを実施。
また、当社では、医薬品の研究開発を担う優秀な人材を確保するため、講演活動などを通じた若い世代への啓発活動やリタイヤ世代の経験やノウハウを若い世代に継承する活動を実施。

3. アクションの結果

平成24年11月、北海道初となる大学発ベンチャーとして東証マザーズにIPOを果たし、更なる研究開発のための資金調達手段を確保。製薬企業と共同開発してきた好中球減少症治療薬「G－CSF」が、日本で最初のバイオ後続品として、富士製薬工業(株)と持田製薬(株)から販売された(平成25年5月)。
また、同年8月には伊藤忠ケミカルフロンティア(株)と資本業務提携を行うなど、着実にネットワークと開発体制を構築。「G－CSF」の医療機関への導入も順調に進み、バイオ後続品事業の売上高は前年の5倍となる3億円となった。
※好中球減少症:血中の好中球(顆粒球)の数が減少すること。重症の場合、細菌・真菌感染のリスクが増す。

4. 今後の更なる発展

当社の事業の柱である医薬品開発には、長期にわたり多額の費用を要し短期経営成績を圧迫することから、短期収益事業として、平成26年2月に中国の生薬原料企業と、同年11月に人工骨開発企業と業務提携を行うなど、今後はヘルスケア関連産業への参入も図っていく予定。

飛躍のカギ(企業体質の強化等/資金)

(有)スワニー

(製品設計)

長野県伊那市

設立:1970 年(昭和 45 年)
資本金:400 万円
従業員数:15 名

企業概要:

１９７０年から営む電部品製造と静電塗装業から、２０１０年に商品開発設計業に転換。３次元 CAD や3D プリンター等の最新設備を駆使し、中小企業ならではのスピードを活かしながら、製品設計・企業サポートを展開。

社長のリーダーシップ・精緻な経営計画と将来ビジョンで新分野開拓

直面していた課題

同社は長年、コンデンサなど精密電子部品の絶縁用静電粉体塗装を行う企業として事業を続けていたが、取引先大手メーカーの海外移転により受注が大幅に減少。その結果、事業の継続が困難な状況にあった。

2. 突破口となったアクション

大手メーカーの派遣社員として勤務した経験を持つ現在の社長が、２０１０年に事業承継。同社長の過去の経験等から、大手メーカーからの受注に頼るのではなく、設計、試作、製造までを一体的に担わないと生き残れないこと、しかもそれを3次元 CAD や3D プリンター等の最新設備を用いて実現するが時代が来ることを信じて、同社経営を製品設計の受託ビジネスに大胆に方向転換。
新たな経営転換に際し、設備導入に必要な融資獲得のため、地元金融機関に対して、自社の「経営計画」と「将来展望・ビジョン」をしっかりと準備し、ぶれることなく愚直なまでに熱く説明を繰り返した。
同社の対外的な信頼性は乏しい状況にあり、しかも、３Dプリンタの黎明期で商売になるかどうか確証のない時代に、地域金融機関が自らリスクを取り、社長の将来性を見込み融資実行を判断した。

3. アクションの結果

3次元 CAD や3D プリンター等の最新設備の導入が実現したことで、新たに顧客から製品設計の受託業務に対応できる体制が整い、直近2年間で売上が3倍に増加。会社を引き継いだ時点ではゼロであった従業員も、地域の若者の採用活動を積極的に行えるようになったことから、現在は１５人まで増加。
経験豊富で将来展望がしっかりとしている社長の経営者としての高い能力もさることながら、地域金融機関が、担保に頼ることなく、目利き能力を発揮して企業育成に取り組んでいる好例。
　また、社長は、地域への貢献にも重点を置き、障害者の雇用機会の創出のため、地元の中小企業６社と伊那市社会福祉協議会と連携。新たに「伊那市製造業ご当地お土産プロジェクト」を立ち上げ、「サクラコマ」の設計・製造と市内各地での販売に繋げるなど、地域貢献にも繋がる動きにも発展している。

4. 今後の更なる発展

自らの商品企画・開発力の強化を図り、更なる業容拡大を目指す。加えて、地域経済活性化のため、ご当地マスコット「とことこイーナちゃん」の商品化や、新プロジェクト「内職復活プロジェクト」を立ち上げ、地元商店街の空きスペースを利用して主婦や高齢者の働く機会を増やしている。

飛躍のカギ（企業体質の強化／資金・情報）

宝剣酒造(株)

（酒造業）

広島県呉市

設立:1872 年（明治５年）
資本金:1,000 万円
従業員数:10 名

企業概要:

明治５年の創業以来、地元で伝統的な日本酒造りを行う同社は、品質目標を食中酒と位置づけ全商品、瓶詰冷蔵貯蔵で旨味を重視した「食事と共においしく飲める日本酒」を目指している酒造会社。

地元信用金庫から支援を受けて新設備を導入し、生産性を向上。

1. 直面していた課題

近年、同社において、生酒の需要が増えてきているが、生酒の瓶詰めについては従来から手詰めで行っていたため、製造量に限りがあり、取引先からの注文に対応しきれない状況が続いていた。

2. 突破口となったアクション

瓶詰めラインを自動化し、生酒製造の高速化を図ることを決意し、設備の導入にあたっては、長年メインバンクである地元の信用金庫から、ものづくり補助金の紹介を受け、資金調達手段として活用することを決めるとともに、同信金に設備導入の支援を依頼することにした。事業計画を策定するにあたり、同信金から紹介を受けた、酒造りの特殊な事情にも詳しい、地元の産業振興センターより、売上やコストの目標数値を設定するよう助言があったため、これまで対応しきれなかった注文量および製造可能量を踏まえながら売上目標を設定した。さらに、設備導入によるランニングコスト等も踏まえてコストを算定し、数値計画も策定した。
また、同信金から、瓶詰めの自動化設備に加えて、生酒の品質を維持しながら量産するための温度管理に必要な仕込み蔵の空調設備についても融資を受け、設備導入を進め生酒の生産増加・出荷体制を整えた。

3. アクションの結果

同信金からのコスト等を踏まえた数値計画の策定にかかるアドバイスを通じて、設備導入による売上やコスト目標が明確になったため、補助金も受けることができ、瓶詰めの自動化設備を導入することに成功した。
また、別途融資の支援を受けた仕込み蔵の空調設備についても導入を実施し、生産環境を整備することができた。その結果、売上は前年比で1．４倍になった。

4. 今後の更なる発展

同補助金及び融資を活用して導入した瓶詰め自動化設備と空調設備に加え、製造量が増えた生酒等を保存するために別途導入した大型冷蔵貯蔵庫も活用しながら、あくまで品質を第一に考え、高付加価値商品である生酒の製造・販売を増やし、さらに売上を拡大させていく計画である。

飛躍のカギ(企業体質の強化等／人材)

アシザワ・ファインテック(株)

千葉県習志野

(粉砕機・分散機の開発・製造・メンテナンス等)

設立:2002 年(平成14 年)
資本金:9,000 万円
従業員数:120 名

企業概要:
世界最小の微粒子を作るための粉砕機のメーカー。創業 110 年の歴史を有し、ナノレベルまで微細化できる微粒子技術を確立。化粧品・自動車塗料など、高品質の化学製品の生産設備を担う。

創業 100 年を機に社内改革を断行、再出発を図る

1. 直面していた課題

1903 年(明治 36 年)に都内で創業し、ボイラー、蒸気機関車など製缶業の下請工場として成長。昭和後期に事業転換し、千葉へ移転。ドイツのメーカーと提携して粉砕機の製造販売を手がけるも、バブル経済崩壊後は赤字が続いた。原因として、旧工場跡地からの莫大な不動産収入による安心感が根底にあり、機械製造業としても、製品開発は外国企業に依存、営業力や品質管理力も乏しく、技術水準の高い国内ユーザーの要望に応えられない状態であった。100 年の歴史は社員の安定志向を生み、機械メーカーとして存続するには抜本的な改革が必要であった。

2. 突破口となったアクション

2000 年に 4 代目社長として就任した芦澤直太郎氏は会社存亡に強い危機感を抱き、創業 100 周年を契機に“再創業”することを決意。不動産賃貸を副業としていた当時のアシザワ(株)の全社員を一旦解雇した上で、新会社でやり直す意思のある者だけを再雇用するという英断により、世界一を目指す粉砕機メーカーとしてアシザワ・ファインテック(株)を独立させた。
今までなかった開発部門として開発課や微粒子技術研究所を設置し、営業体質の強化のため広報専任者や営業課にアシスタントを配置したほか、クレーム削減のため品質管理課・メンテナンス課等を設置する等、開発から生産、営業、アフターサービスまでの社内組織を再編した。同時に、初の技術系女性社員や文系社員の採用、各課の責任において業務遂行が可能となるような権限移譲、新機種の開発責任者に若手を登用する等、社内の意識改革を断行した。

3. アクションの結果

分社から2年後、初の自社開発製品である粉砕機ビーズミル「ナノ・ゲッター」の開発に成功。社員の発案であるアフターサービス体制の構築や受託加工事業など、先端技術と細やかなサービスを組み合わせた新たなビジネスモデルを確立。若手でも開発等の責任ある業務を任せ、女性や文系ならではの発想を活用するなど、社員が自ら考え行動できる組織へと変革を遂げている。
分社当時15億円だった売上高は10年間で約26億円にまで増加、社員数は倍増した。特に女性の新卒採用やパートから正社員への転換を進め、現在では全社員の約3割を女性が占める。

4. 今後の更なる発展

ただの機械メーカーとしてではなく、電子部品・電池など新素材の微細化を必要とするユーザーに対する提案や問題解決ができる微粒子技術のコンサルタント業、さらには自社での新素材の開発を目指している。主要顧客の国際展開が加速する中、自社の事業のグローバル化も視野に入れており販路拡大が次のテーマである。

飛躍のカギ（企業体質の強化等／人材）

セーレン(株)

（総合繊維業）

福井県福井

設立：1923 年（大正 12 年）
資本金：175 億 2,025 万円
従業員数：5802 名

企業概要：

車輌資材、スポーツ・ファッション、エレクトロニクス、環境・生活資材、メディカルの５つの事業領域に展開。

賃加工からの脱却、原糸から最終製品までの一貫生産体制構築により、総合繊維メーカーへ転身

1. 直面していた課題

1980 年代、日本の基幹産業であった繊維産業全体が、ニクソンショック、プラザ合意等を経て斜陽化、染色加工の下請であったセーレンも、安価な海外製品に押され、14 年連続の赤字経営へ転落した。

2. 突破口となったアクション

当時、1987 年に現会長の川田氏が社長に就任し、社内改革を実施（IT化・ビジネスモデル転換、非衣料・非繊維化、グローバル化、企業体質の変革（賃加工体質からの意識改革）などを経営戦略に掲げた）。さらに、1980 年から開発してきたデジタルプロダクションシステム「ビスコテックス」が 89 年に完成、翌年に量産工場を設置した。ビスコテックスは、パソコンで作ったデザインデータを、タイムラグなしに布地に染めて最終製品にする独自のシステムであり、これにより、企画から最終製品までの一貫生産体制が構築され、小ロット・短納期生産が対応可能となった。

3. アクションの結果

社内改革を実施したことで、アパレルやデザイナーズブランド等取引先へ積極的に提案、要求に迅速に応えられ、受注を拡大。更には、直営店でのビスコテックスによるパーソナルオーダーシステムも確立し、消費者 1 人 1 人が望むデザインやサイズの製品を短期間で提供している。
2000 年には、従来の SPA とは異なる自社で企画・製造を行う SPA 事業に参入。2005 年、カネボウ繊維事業を買収、原糸から製品まで自社グループ内で一貫生産できる総合繊維メーカーとなった。
また、繊維加工技術を基本として、カーシート等の車輌資材を始め、環境・生活資材、メディカル、エレクトロニクス分野にも事業を拡大、各領域の技術、製品を発展させている。売上高は、1987 年度の 504 億円から 2014 年度で 1,037 億円に成長。15 年 3 月期決算では、売上高 1000 億円超、当期純利益では過去最高を更新。

4. 今後の更なる発展

15 年 11 月には、メキシコ工場での車輌資材量産開始予定。

飛躍のカギ（企業体質の強化／人材）

(有)マルミツフーズ

（カット野菜等総菜製造）

広島県東広島市

設立：1991 年（平成 3 年）
資本金：300 万円
従業員数：65 名

企業概要：

当社は野菜の生産からカット、販売まで一貫して行う(株)出来商店（当時は有限会社）の広島工場として平成2年に設立し、主にサラダ類の製造を行っていたが、平成3年に(有)マルミツフーズとして分社。カット野菜・サラダ類等総菜製造、農産物の販売を行っている。

シニア人材の活用により経営体質を改善

1. 直面していた課題

当社は広島県呉市に本社を置き、果実・野菜・その他農産物の生産・加工・販売を業とする(株)出来商店から分社し、1991 年に設立した会社であるが、設立以降、事業収益性が高まらず、赤字経営を余儀なくされている状況であった。

2. 突破口となったアクション

中小企業庁のOB人材を活用した専門家派遣事業（中小企業支援ネットワーク強化事業）の紹介を受け、財務改善、人件費の削減、コスト削減、品質管理の改善についての支援をお願いすることとなった。

3. アクションの結果

当事業の実施機関から金融機関出身のOB人材と食品メーカー出身のOB人材を派遣してもらい、財務については管理会計手法のアドバイスによる財務改善指導を、また生産管理についてはコストをかけないで現場改善する手法の指導を受けた。
指導による経営改善の効果がみられたことから、当社としては人材活用の有効性を認識し、派遣を受けたOB人材との顧問契約を締結。OB人材を社内に取り込み、継続的な経営改善に取り組むこととした。

4. 今後の更なる発展

現在も引き続き、OB 人材からの指導を受け、経営体質の改善を図っている。

飛躍のカギ（企業体質の強化等／人材）

新東工業（株）

（鋳造設備製造）

愛知県名古屋市

設立:1934 年（昭和 9 年）
資本金:57 億 5,222 万円
従業員数:1,653 名

企業概要:

独創的な技術をベースに、砂型の生産装置や表面処理装置など鋳造品の製造に必要な様々な生産設備を、世界規模で製造、販売。

国内拠点を核に現地拠点をうまく活用しグローバルな供給体制を構築

1. 直面していた課題

同社では海外拠点の運営において、現地人に経営を任せる「信頼の経営」を基本として事業展開を進めてきており、中国以外の拠点は全て現地の人材のみの経営陣で運営している。近年、顧客が一層のグローバル展開を進めている中で、グローバルにサポートしていくためには、海外拠点に跨る案件を連携して対応することが必要になってきた。そのために新東ブランドとして世界統一し、これを訴求する動きを精力的に行ってきたが、十分とは言えず、本社と海外拠点間のコミュニケーション、品質のばらつき、顧客サポート体制が課題であった。

2. 突破口となったアクション

アフターサービスの観点で、海外の各地域に納入した商品を、海外拠点がしっかりサポートできる人材を養成すべく、商品別にメンテナンス基準を設け、各人のスキルレベルをポイントで明確にしてモチベーションを維持しつつ、現地要員を教育するキャリア制度を導入・推進を進めた。また、日本と海外拠点のモノ作りにおける役割分担を明確にし、重要な技術（コアユニット）の生産は日本で行い、技術開発力・モノ作り力を強化し、標準化・共通化された設備・周辺ユニット等の組立、部品の製作は海外で行うことにより、設備の保全・改善等のメンテナンスが行えるモノ作り力の向上を図るとともに、品質を維持しつつコスト低減を進めている。

3. アクションの結果

海外拠点において顧客の設備の保全・メンテナンスを対応する顧客サポート体制を整備することができた。また顧客が求める性能／品質を維持しつつ、競争力のある価格で商品を提供できるようになり、グローバル展開に向けた事業基盤が強化できた。また、標準化・共通化が進み、経験年数の浅い社員でも、決められた手順にて設備の製造ができるようになり、品質確保に繋がっている。

4. 今後の更なる発展

国内においては、生産設備の販売に加え、アフターサポートとしてメンテナンス機能の向上を図っており、顧客の設備を止めずに常に良好な状態に維持すべく、サポートセンターにおいて設備を24時間監視し、消耗品、部品の供給から保全活動までサポートする「ジャストインタイムサポート」を行っている。

海外においても日本と同レベルのアフターサービスを目標として、顧客により近いところでアフターフォローを実施すべく、海外サポートセンターと日本のサポートセンターをオンラインでつなぎ、日本のサポートセンターを中心として海外拠点におけるサポート体制の向上を図っていくことで更に顧客の満足を高めていく。

飛躍のカギ（企業体質の強化等/人材）

(株)特殊衣料

北海道札幌市

設立:1979 年（昭和 54 年）
資本金:4,000 万円
従業員数:168 名

（リネンサプライ、介護用品製造・卸・販売、清掃）
企業概要:

設立当初は病院、福祉施設のリネンサプライを中心に事業を行ってきたが、お客さまの様々な要望に応えて、現在では病院、福祉施設の清掃業務、自社オリジナルブランドによる福祉用具の企画・製造・販売へと事業を拡大している。

障がい者社員への対応から生まれた頭部保護帽「アボネット」が大ヒット！

1. 直面していた課題

リネンサプライ業を行っている同社は、知的障がい者が反復作業が得意という事から1991年に初めて障がい者を雇用したが、当初は障がい者に対する知識や接する際のノウハウが不足しており多くの面で戸惑うこととなる。

その中にてんかんの持病を持つ社員がいて、発作により工場で倒れる事故が発生した。発作による転倒は大怪我につながる可能性があり、その対応策が必要となった。

2. 突破口となったアクション

そこで、障がい者に対する理解、現場で障がい者をサポートするための人材を育成すべく、社員に職場適応援助者（ジョブコーチ）資格取得や障害者職業生活相談員の資格認定講習を受講させた。

また、てんかん社員への対策については、ヘルメットや従来の頭部保護帽は重く、蒸れて洗えず、デザインも悪く様々な課題があった。2002 年産学官連携による福祉用具のデザイン開発プロジェクトチームにより「デザイン性に優れ、洗うことができ、通気性に優れた軽い」頭部保護帽を開発した。

3. アクションの結果

同社の開発した頭部保護帽は、オリジナル商品として他の福祉施設等に販売をしていたが、他の用途もあるのではないかと各種展示会への出品や企業等にPRを行った結果、地元北海道電力の検針員制帽の大量発注をきっかけに、様々な分野で採用が広がった。また、最近では、トヨタ自動車との共同開発を通して高機能なヘルメットに代わる頭部保護帽を開発。
また、冬の北海道は雪による転倒事故も多いので、子供や高齢者も使えるファッショナブルデザインも追加し、現在では37種類のデザインを展開している。
発売当初（2002 年）は 450 万円の売上げであったが、2012 年は 5,100 万円の売上げとなり、同社の主要商品に成長。発売11年間で 52,000 個3億1千万円の売上げを達成した。
こうした取組が評価され、2014 年には「ダイバーシティ経営企業100選」を受賞。

※2005 年小泉総理大臣（当時）は同社の頭部保護帽「アボネット」を着用し大通公園（雪まつり）を視察

4. 今後の更なる発展

今後も、多様な社員を活用し、社会に役立つ商品を提供していく。

飛躍のカギ（企業体質の強化等／人材）

玉澤精機(株)

（挽物金属加工）

山形県米沢市

設立：1957 年（昭和 32 年）
資本金：1,000 万円
従業員数：12名（正規雇用）

企業概要：

NC旋盤、カム式旋盤などによる挽物加工。シャフト、ピンなどの金属端子の受注生産。

カイゼンの専門家の指導を受けて、収益体質強化

1. 直面していた課題

２００９年頃、主力製品であった公衆電話部品の受注がゼロとなり、大手コネクタメーカーの海外生産拠点移転やリーマンショックによる地元電機部品メーカーからの受注減が重なり、４年連続の赤字となり会社の存続が危ぶまれる状況となった。

2. 突破口となったアクション

２０１１年、融資元の米沢信用金庫の会長が、旧知の山形大学柴田教授（山形大学インストラクター養成スクール創始者）を紹介。同大学のインストラクター養成スクール１期生の長澤インストラクターによる3年間で１３７回にわたる座学と現場指導を通じて、仕切りを外すなどレイアウトの改善から始めてリードタイムの短縮等に取り組んだ。

3. アクションの結果

工場の中の流れを良くする事に徹底したカイゼン活動（２０１１年１０月～２０１２年９月）により、リードタイムを 1/3 に短縮と 2200 万円もの在庫を 1/2 に削減。さらに、２０１４年度より生産進捗管理システム（SCRUM　玉澤 Ver)をカスタム導入し、管理と改善の為の現場データの見える化に取り組んだ。現場のよい流れの実現と現場データの活用により、顧客の受注の変動にも対応出来るモノづくりを実現し、４期連続の黒字化を達成。その成果により、２０１５年度はさらに流れを良くする大規模なレイアウト変更工事にも投資。人材確保と活用・育成では、念願の従業員の給与ベースアップや新卒者採用を実現。会長・社長が率先して山形大学インストラクタースクールを受講、社員に対してもインストラクター指導（生産革新）も継続しつつ、積極的にその他の外部研修も活用している。

4. 今後の更なる発展

カイゼン活動により現場の生産能力に余力ができたことを受け、会長・社長が新規納入先の開拓に専念できる環境が整った。雇用は維持拡大しつつ、域内外の販路拡大に注力。また、さらなる進化として、独自の原価管理体制構築、受注から納品までのトータルの流れづくりの見直しに取り組んでいる。

≪受賞歴≫

（※　２０１３年以降、朝日新聞、光文社新書「ものづくり成長戦略」を始め各種メディアで紹介。）

飛躍のカギ(企業体質の強化等／人材)

黒田精工(株)

(金型製造)

神奈川県川崎市

設立:1949 年(昭和 24 年)
資本金:18 億 7,500 万円
従業員数:816 名

企業概要:

金型のうちでも、積層精密プレス型(当社商品名:FASTEC 型)、モータコア型の製造、また、こうした金型を用いた精密金属プレス製品の製造等を行う。
「精密のクロダ」として高品質・信頼のブランド確立し、幅広い産業界から高い評価を得ている。

ベテランから次世代への技能伝承に成功

1. 直面していた課題

金型製造において、ナンバーワンやオンリーワンの技術を数多く持つ黒田精工では、ベテラン社員の高齢化による技術消失への危機感から、いかに次世代へ職人技の技能伝承を図っていくことが最重要課題であった。特に、若手人材の育成には少なくても数年を要するが、技術革新のスピードは目まぐるしく、早急な対応が迫られていた。

2. 突破口となったアクション

黒田精工では、コアな技能をリストアップし、その中で技能を持っている人数と年齢を調査した。その上で、絶対に引き継いで残さなければならない技能を特定。こうした技能の見える化を図ることにより、残すべき技能の仕分けを行った。この整理をベースに、一般的な技能については、IT 化やマニュアル化など技能の技術化を図る一方、困難な技能は、技術伝承プログラムにより次世代へ承継に取り組んでいる。

3. アクションの結果

一般的な技能について、技術に変換して再現可能性を高めるとともに、特定した技能については、技術伝承プログラムを構築して、基本的にはマンツーマン指導のもと、一子相伝に近い状態でベテランから次世代へと指導することにより技能伝承が行われている。例えば、ラップ(鏡面)加工技術は、平面を数ナノレベルで平坦に仕上げていくものであり、一刻一刻と変化する気温や湿度にも影響するため、人が最適な状態を判断しながら作業を行う必要がある。極度の集中力が求められ、一日 30 分が限度のまさに職人技であるが、こうした技能が伝承され、同社の差別化の源泉となっている。

4. 今後の更なる発展

当社は、モーターコア金型では世界トップクラスであり、今後も伝統ある技術・技能の伝承を図り、高度の技術を駆使した最高水準の品質の追求を図ることにしている。

陥りやすいワナ（製品・サービスの開発／資金）

(株)王宮

（宿泊業）

大阪府大阪市

設立：1942 年（昭和 17 年）
資本金：1000 万円
従業員数：73 名

企業概要：

大阪の繁華街に建つ 1970 年創業のビジネスホテル「道頓堀ホテル」および中華料理宴会場などの事業を展開。

自ら考え動く社員を育成していなかったため固定観念を覆せなかった

1．直面していた課題

老舗のビジネスホテルであったが、バブル崩壊や金融危機を経てビジネス出張が減少した上に、近隣に大手ビジネスホテルチェーンの出店が相次ぎ、価格競争に太刀打ちできず経営危機に陥った。「世界中のお客様に来ていただきたい」との思いを込めて、正面に「東洋人・アフリカ人・アラブ人・西洋人」の四体の像を作成したが、実際には、外国人宿泊客は 2 割であった。

2．陥ったワナ

ホテルとはこんなものという固定観念にとらわれ、マネージャークラスはヘッドハンティングして、内部で育てようとしなかった。また、社員には PDCA を回すように指導し、欠点があるとそれを修正するようにと管理していた。

3．反省点

経営者なら誰しも、業界の固定観念を覆す必要を感じているが、実際に変革しようとしても、社員の反対があれば実行できない。管理されている社員は変化を好まないし、トップが命令しても「やらされ感」だけが残り、社員は使命感を持つことができないと気づいた。
そこで、社員が会社や仕事に誇りを持てるように人事管理を大きく変換させた。長所を見つけ、それを活かせる役割を与える。20 万円までは社員に決裁権を委譲し、新しいことにチャレンジできる環境を作った。例えば、ロビーに電子レンジや日本の季節を感じる置物を設置するなど、外国人宿泊客の満足度を高めるような、社員発の様々な取組を行っている。また、社員(配偶者も含む)の病気には 50 万円までの医療費補助や配偶者の誕生日には高級な化粧品をプレゼントするなど、社員と家族を大切にする制度を取り入れた。

4．今後の更なる発展

ターゲット顧客を日本人ビジネスマンから、東アジアの外国人旅行者に切り替え、2013 年には外国人宿泊率が 9 割を超えた。競合の少ない海外販売ルートを手に入れたことで、旅行会社に支払う手数料も削減でき、年間稼働率 71%から 93%に、売上高営業利益率は 7%から 16%へと伸ばすことができた。
社員に誇りが生まれることにより、外国人旅行客が持つニーズに着目した日本文化体験、国際電話無料、外貨両替 24 時間無料サービスなどの多様なサービスを取り入れることができた。外国人に日本が好きになってもらうことをホテルの使命と考え、社員と一緒にチャレンジを続ける。

陥りやすいワナ（製品・サービスの開発／資金）

A 社

石川県小松市

設立：2006 年（平成 18 年）
資本金：2000 万円
従業員数：15 名

（ロボットシステム・治工具の設計・製造・販売）

企業概要：

2006年に設立されたロボット開発のベンチャー企業。ロボット操作の初心者でも簡単に扱えるプラズマ切断ロボットシステムを開発しており、国内のみならず中国やタイ等の東南アジアでの販路開拓にも取り組んでいる。

産業用ロボットシステムの海外販路開拓で苦戦

1. 直面していた課題

国内自動車メーカー・サプライヤーの生産拠点が急速に海外に移行するなか、自社が製造・販売している生産機器の国内市場が縮小する一方、海外市場における自動車産業の発展から、生産設備（ロボットステム）需要の拡大が見込まれることから、海外（中国・タイ）に拠点を設け販路拡大を狙うことになった。

2. 陥ったワナ

中国向けは当初からローカル企業への販売は困難と考え日系企業を中心に販売戦略を練ったが、企業の知名度も無く高額であった等により商品の売れ行きが悪く、販売価格の見直しや用途追加（ガス切断機用ソフトへ改造）を余儀なくされた。

3. 反省点

・業務用ソフトの模造品利用が多く、正規のプログラムソフトを購入する文化がなかった。
・日本からロボットを輸出して販売する場合、関税が付加され販売価格が高くなってしまう一方、カットリーナに活用している安川電機製ロボットが現地生産となり、中国でのユーザー販売価格が下落した。
・ネームバリューがなかったため、信頼性が低いと判断された。
・欧米ブランド志向が強く、日本製よりドイツ製の方が好まれることが分かった。

4. 今後の更なる発展

・販売価格を下げても利益を確保できるよう、製品保証やアフターサービスを中国合弁企業に任せることにした。
・当社の名前も知らない、産業用ロボットの活用も未熟な中国で信頼されるために、自社の PR と併せて CAD データを活用した「産業用ロボット」そのものの理解促進に努めた。
・安川電機製のロボットのみに適用できるソフトとし、安川電機がもつ中国全土の現地法人と共同で販売代理店の拡大に取り組んだ。
・大量販売を見込んでいた溶接機器販売メーカーが、M&A で買収され当社製品を販売しなくなったため、使用目的を追加することで販売促進を狙い、ガス切断機用ソフトに改造した。

陥りやすいワナ（製品・サービスの開発／人材）

(株)昭和冷凍プラント

北海道釧路市

設立：1982 年（昭和 57 年）
資本金：1,500 万円
従業員数：10 名

（設備製造）

企業概要：

陸上・船舶冷凍冷蔵設備、製氷冷房設備、一般工業用各種冷却装置の製造・販売。
酸素を含まない氷である「窒素氷」製造システムを開発。水産物等の生鮮品の酸化を防止することで、通常の氷よりも鮮度保持効果が優れる。地域の水産加工品のブランド力向上にも貢献。
（「元気なモノ作り中小企業 300 社」選定企業）

後発の大手メーカー参入によるシェアの喪失

1．直面していた課題

大手冷凍設備会社の倒産を機に、当時釧路出張所の所長だった現社長が１８８２年に同社を設立。当初は主に漁船の冷凍設備のメンテナンスを行っていたが、２００海里問題など厳しい環境変化の中で業務は縮小傾向にあった。

2．陥ったワナ

会社存続のためには独自技術を磨く必要性を感じ、長年蓄積してきた鮮度保持技術を、地域の主力産業である水産加工業に活かすことを考え、魚の衛生と温度を管理するフローアイス（シャーベット氷）の製造システムを開発。ピーク時には道内で約3割のシェアを占めたが、特許等は取得していなかったため、その後は大手メーカーの参入を受けて一気にシェアを奪われてしまい、同社は当該事業からの撤退を余儀なくされ、売上高が2億円以上減少する結果となった。

3．課題対応と成長

「特許など関係ないだろう」と思っていたが、「優れた技術があってもきちんと守らなければダメ」と反省した。しかし、自社には特許の専門家がおらず、ノウハウもなく、知財の重要性を強く感じた同社は、北海道経済産業局の知財専門家派遣支援も受け、積極的に知財活動に取り組み、独自開発した新技術「窒素氷」のシステムでは特許と商標を取得。窒素氷とは、酸素を含まない氷で、生鮮品の酸化を防止し鮮度を保持する効果がある。

4．まとめ

こうした優れた技術に加え、同社は知財活動に積極的に取り組んでいることを取引先にアピールした結果、当該製品は、口コミで広がり、やがて新聞やテレビでも大きく紹介されるなど各方面の注目を集めた。営業を行わなくても国内外から問い合わせが来るほどになり、類似品も出回ったが価格競争に巻き込まれることもなく 、売上高、営業利益ともに増加し、元気なもの作り中小企業３００社（２００８年）、全国発明表彰 発明賞（２０１３年）など様々な表彰を受けている。
受賞により会社の士気が大いに向上し、社員一人一人が仕事の意味を考えて積極的に行動するようになった結果、社員ミーティングで業務改善の意見等が活発に出るようになった。

陥りやすいワナ（製品・サービスの開発／人材）

B社

（防虫剤製造）

東京都

創業：ー
資本金：ー
従業員数：ー

企業概要：

衣服用防虫剤、使い捨てカイロ、保冷枕など息の長いヒット商品を次々と開発。積極的なＭ＆Ａにより、殺虫剤、衛生用品、入浴事業にも参入するなど取り扱い製品を拡大させ、大手生活用品商社を中心に販路を築いた。

事業拡大の失敗、“番頭役”の不在が経営悪化招く

1．直面していた課題

- 事業拡大路線からの転換
- 業界の商慣習である「政策販売」による資金繰り問題

2．陥ったワナ

・ 3 代目社長時代に行った 2000 年以降の積極的な事業拡大が裏目に。

・ 自社製品のシェアを少しでも伸ばすため、メーカーが返品を前提に卸業者に販売する「政策販売」に傾注。その副作用は大きく、多額の政策販売の実施により急速に資金繰りが悪化。

3．反省点

・ 積極的な事業拡大路線をとったものの、当初想定したシナジーは生み出せず。逆に 2007 年以降、子会社や関連会社の統廃合を進めることに。一連の事業拡大や撤退にともなう費用負担が、後の経営の足かせとなる。

・ 同族経営かつ営業色の濃い企業文化の中で、外部からもやめるよう指摘を受けていた “一線を越えた政策販売”というトップが下した経営判断に対し、「待った」を進言できる“番頭役”の人物がいなかったこと、トップに進言できる風通しの良い経営がなされなかったことが今回の事態を招いた。

4．まとめ

・ 再生法申請後のスポンサー選定（1 次入札）には 20 社強が応札するなど、商品開発力やブランド力に対する評価は高い。事業譲渡型の再建スキームを採用し、新会社として現在、事業継続中。

陥りやすいワナ（製品・サービスの開発／情報）

(株)ナベル

京都府京都市

機械製造業（鶏卵の自動洗浄選別包装装置）

設立：1977 年（昭和 52 年）
資本金：8200 万円
従業員数：123 名

企業概要：

全自動鶏卵選別包装システムを日本で初めて開発。現在は国内シェアの８０％（NO.1）、世界シェアの２０％（No２）を誇る。特許重視の経営を行っている

知的財産の対策が十分でなく、特許侵害訴訟を受けて和解金を支払った

1. 直面していた課題

家電メーカ向け生産ラインの制御機器を製造する 2 次下請けとして創業。納品先のメーカから鶏卵を選別し自動でパック包装する装置の製造相談を受けたことから、製造・開発に取り組むこととなる。当時の市場は輸入品のみであったが、試行錯誤の上、1979 年に国産で始めての鶏卵自動洗浄選別包装装置の製品化に成功した。同装置は販売価格も輸入品と比べ半額以下で好評を得ることとなった。

2. 陥ったワナ

自動洗浄選別包装装置の製造販売が当社事業の中核となり、国産初のマイクロプロセッサを搭載した装置を市場化するなど事業は順調であったが、1986 年に米国企業より突然、当時の売上高と同程度である損害賠償請求6億円の特許侵害訴訟を提起されることとなった。

3. 反省点

当時も開発にあたり先行技術調査を実施していたが、知的財産に関する意識はそれほど高いものではなく、全てを把握している状態ではなかった。訴状が届いた時は「これで終わりや」と青ざめたが、３年間争い、結果として４千万円の和解金の支払う事で決着することとなった。裁判を通じて特許に対する危機感だけではなく、特許がお金になる事に気付くことが出来た。

この訴訟を契機に、知的財産への取組を強化し、開発や製造、営業の責任者等で構成される特許検討会の定期開催、自社や競合他社の知財に関する情報をまとめたマンスリーレポートの全社員回覧、発明報奨金制度の制度改革等、全社員に知的財産を意識・浸透させる知財重視経営を行うこととなった。

4. 今後の更なる発展

自動洗浄選別包装装置の海外市場は今後拡大していくと考えている。

2002 年にはマレーシアに、世界の約 4 割の鶏卵生産量を誇る中国には 2014 年に現地法人を設立し、海外展開への加速を続けている。また、知財活動も海外を意識し、訴訟経験を活かしつつ海外の知財戦略を検討している。

A 社

（ゴム製品製造販売）

福岡県

設立：－
資本金：－
従業員数：－

企業概要：

福岡地域において、ゴム製品の製造販売。

海外での現地社員による技術流失を教訓に国内外の知財戦略の強化を図る

1. 直面していた課題

ユーザが望む商品の提供を行うことを自社の強みとし、海外での生産にも長年取り組んでいた。

2. 陥ったワナ

中国（上海）での生産開始から 17 年後に、現地法人の幹部社員により、自社の技術が流出してしまうとともに、自社技術の模倣品も広まってしまった。

3. 反省点

国内での特許出願・権利化を重視していたが、この技術流出をきっかけに、模倣品の排除のため、海外での知的財産権の取得を重視するようになった。

4. 今後の更なる発展

重要な技術は、欧米、中国でも特許化するとともに、重要な商品の形状は、外国でも意匠登録するなど技術内容及び地域に適した知財戦略を強化した。
海外での知財重視の取り組みは、社内における知財活動の活性化に繋がり、技術者のレベルの向上に役立っている。

陥りやすいワナ(販路開拓/資金)

B社（株）

(印刷業)

大阪府大阪市

創業:ー
資本金:ー
従業員数:ー

企業概要:

在阪大手電機メーカーを主な得意先に製品取扱説明書、カタログ、パンフレット、ポスターなどの各種商業印刷、工業印刷を手がけていた印刷業者。多い時は同グループ向けの売り上げが約 7 割を占めていた。24 時間稼動が可能な工場やコンピューター管理の物流センターを擁し、媒体の企画・デザインから印刷・製本・検品・梱包、配送まで一括して受注できる体制を整えていた

主力得意先からの受注急減、経営判断の遅れで信用不安拡大

1. 直面していた課題

・ 主力先からの受注急減にともなう新規販売先の開拓
・ ペーパーレス化など業界環境の変化への対応

2. 陥ったワナ

・ 主力取引先の在阪大手電機メーカーグループが、2012 年 3 月期に連結決算で約 7721 億円の巨額の純損失を計上し、これに伴い、同グループからの受注が減少。同グループへの売上依存度が高く、ピーク時で約 155 億円(98 年)あった年売上高は 2012 年で約 115 億円に落ち込んだ。
・ ペーパーレス化の進行や経費削減の動きという時代の流れも、受注減少に拍車をかけた。
・ 新規開拓に注力し、通販業者のカタログ印刷、食品宅配業者のチラシ印刷などの受注を獲得。ビデオ、マルチメディア制作などへ事業領域を拡大させて立て直しを図ったものの、新規取引は利幅が薄く、新規事業は原価管理が不十分であったため、業況改善への起爆剤にはならず。

3. 反省点

・ 2012 年 4 月、金融機関から元本返済猶予などの金融支援を取り付けた。その後、人員削減や不動産売却などのリストラに着手したものの、本社不動産の売却と本社機能の工場への集約など、さらなるリストラに対する経営の意思決定が遅く、その間に広い範囲で信用収縮が増幅。
・ 長年の主力得意先である、在阪大手電機メーカーグループ以外への販路拡大の取り組みが遅きに失した感はある。過度の依存体質を早期に改め、リスク分散を図るべきだった面も。

4. まとめ

・ 経営判断の遅れから再建の決定機を逃したことで、多くの債権者の不審を招き信用収縮が広がった。食材の宅配事業を中心に一大グループを形成している企業がスポンサーに決定、同社傘下で事業を続けている。

Ｏ社

（自動車部品製造）

—

設立：—
資本金：—
従業員数：—

企業概要：

各種ダイカスト製品、小型汎用エンジン用遠心クラッチ、各種ピストンの製造・販売

国内研修まで実施して手厚く育成した海外ワーカーが流出

１．直面していた課題への対応

各種ダイカスト製品のメーカーとして、大手自動車メーカーなどに部品を納入しており、10年ほど前に中国に納入先企業の要請により進出した。その際、現地工場の将来の中核技能者を育てるべく、日本に中国人ワーカーを受け入れて日本語や技能の研修を行った。

２．陥ったワナ

中国人ワーカーは技術を学ぶと、日系企業で技能を身につけたことを売りにして他社に転職してしまい、90年代末～2000年代初頭にかけて計100名ほど受け入れたが、ワーカーの誰も社内に残らなかった。

３．反省点

納入先の強い要請による海外進出であったため、自社で詳しく現地の労働市場の特徴などを把握しておらず、社内で人を育てるという日本のやり方で研修の仕組みを作ってしまったこと。

４．反省点を踏まえた現在の取組

現在は、海外現地法人で働く管理職クラスは、日本への留学経験と日本で働いた経験がある（＝日本の仕事のやり方を理解している）人材を本社で雇い、現地法人に派遣している。待遇は日本人の社員と同等レベル。一般のワーカーについては離職率が高いものと割り切って、現地で採用・教育を行う方向に転換した。ただし、ワーカーの中でも長く勤務し、指導する立場になっていく人材については、賃金面などで手当てをして確保している。

陥りやすいワナ（販路開拓／情報）

B 社

（金属加工）

—

設立：—
資本金：—
従業員数：—

企業概要：

金属を用いた工業用製品（電子・半導体材料、製造装置部品）を製造。

一本足打法による初めての海外進出なるも顧客の方針転換により頓挫

1. 直面していた課題への対応

海外顧客から同社の主力製品を装置部品に用いた大規模な事業化計画が持ちあがったので、2011年に韓国に初の現地法人を設立した。

2. 陥ったワナ

海外顧客の事業計画を信頼し、主力製品のみで現地法人を設立したものの、海外顧客が日本から輸入した最終製品の製造技術を軌道に乗せられないことを理由にあっさり事業から撤退してしまった。その結果、A社は韓国現地法人の主力製品の販路が絶たれてしまい、次の顧客が見つかるまでしばらくの間、現地法人の赤字が続き、本社から資金援助や人的サポートをしなければならなかった。

3. 反省点

日本の経験では、顧客が新しい製造ラインを入れた場合、軌道化まで粘り強く努力するのが普通であったので、海外でも同様に対応するものと思い込みがあった。

4. 反省点を踏まえた現在の取組

次に設立した米国の現地法人では、販売ラインナップを広く持ち、単一製品に依存しない事業を展開しており、設立当初から黒字を達成している。

陥りやすいワナ（販路開拓／人材・情報）

丸武産業(株)

（装身具・装飾品製造）

鹿児島県薩摩川内市

設立：1958 年（昭和 33 年）
資本金：1,000 万円
従業員数：53 名

企業概要：

鹿児島県において、日本古来の甲冑を製造・販売。

当初のニーズ分析が甘く、販路開拓が手詰まりの状態

1．直面していた課題

当社は、甲冑製品の製造において日本国内で 90%以上のシェアを有し、多くの TV ドラマや映画で使用されている。近年、安価な中国製の類似品が出回るようになり、新たな販路を開拓する必要があった。当社が着目したのは、軽量かつ着脱しやすいレプリカ製品を作成し、新たにレンタル事業を立ち上げ、自治体などのイベントや結婚式場等でそれを利用してもらうものであった。

2．陥ったワナ

実際にレプリカを製造してみたところ、コストは本格的なものとほとんど変わらず、むしろ手間がかかることが判明。さらに、販路として見込んでいた自治体は、コスト削減の風潮から大きなイベントを控えたことや結婚式場については、貸衣装屋を仲介とする計画であったが、貸衣装屋は買取ってレンタルしたいとの意向のため折り合いが付かず、自社のHP等によるPR活動による事業展開となった。（過去、買取で販売したところ、買取先がレンタルを始めたという苦い経験あり）。
個人顧客は、本物志向の人が多く、雁物であるレプリカ製品には興味を示さなかった。
また、企業自身の問題として、シェア日本一ということもあり、営業をかけなくても注文が舞い込むという「受け身型」企業であったため、社員は全員職人であり、営業マンがいなかった。

3．反省点

・職人が片手間に営業するのではなく、専門知識をもった営業担当者を配置し、各種イベントを行っている全国の自治体や企業をリストアップし、積極的に営業をかけることが必要。
・レンタル点数を増やすために、個人顧客や実際にお客と接するブライダルアドバイザー等へのPR活動として、結婚情報雑誌やホテル業界向けの専門雑誌などに事例紹介等を交えた広告宣伝を行う必要あり。

4．今後の更なる発展

・平成25年度法認定を受けた地域資源活用事業計画に基づき、中小機構の専門家等からの支援によりレンタル市場の構造の再分析など、マーケット戦略再構築予定。（例えば、記念撮影向けレンタル市場開拓）
・レンタルではなく、「販売しても差し支えない分野」を選定し、同分野へアプローチ。
・今後、国の人材支援策を活用し、即戦力となる営業マンを紹介してもらい、販路開拓を行う。

陥りやすいワナ（販路開拓／情報）

天池合織（株）

（織物製造）

石川県七尾市

設立：1965 年（昭和 40 年）
資本金：5,000 万円
従業員数：40 名

企業概要：

織物製造(請負委託加工70%)及び天女の羽衣（生地）、天女の羽衣スカーフ卸販売。

発注者の大手メーカーが経営不振に陥り、量産計画が立ち消えに

1. 直面していた課題への対応

原糸メーカーの下請企業として、産業資材等の白生地を織るメーカーであり、安い海外製織物の輸入が増加する中、織機を改造して様々な注文に応えることを可能にし、それを自社内で事業化する事で生き残ってきた。2002年、大手原糸メーカーから高密度メッシュ(スクリーンメッシュ、フィルター等)に使うための、これまでにない極細ポリエステル糸を開発し、この糸を用いた産業資材用織物が発注された。織機改造を行い製織技術の確立に成功。銀行から借り入れをして、量産体制を整備。

2. 陥ったワナ

大手原糸メーカーはこの極細ポリエステルを新分野のプラズマディスプレイに採用し、まもなく受注も受けるが、メーカーが経営不振に至り、自社株を売却し、別会社に。プラズマディスプレイ自体の値崩れが起こり、産業資材生産計画が白紙となり、量産に対応するための工場・織機購入の借り入れが 1 年で返済不能となり、自社も経営危機に立たされた。

3. 反省点

繊維業界では、原糸メーカーによる系列が形成されており、委託加工を請け負う機屋は、発注者の経営状況に左右されやすく、下請依存からの脱却を考えていなかった。

4. 反省点を踏まえた現在の取組

開発した極細糸を織る技術と整えた量産体制で、新製品の開発・自社販売を目指し業態転換に挑戦。また、一工程のみを担うため、織られた極薄軽量の生地を染色、縫製することができるものがいなかったため、試験場等様々な機関と相談しながら、染色機、縫い糸の共同開発及び縫製工程の導入と内製化を進め、原糸加工から最終製品まで自社一貫生産を達成。極薄軽量生地で作られた「天女の羽衣」は、JETRO の海外展示会出展を機にラグジュアリーブランドからの受注を獲得。同生地で製造されたストールなどは、社長自ら国内外へ営業を行い、取引の拡大を進めている。現在は事業化が進み、新たに商品企画開発部門、販売部門を組織し若手の育成にも努めている。

≪受賞歴≫

2013年　ものづくり日本大賞　経済産業大臣賞
2014年　経済産業省　グローバルニッチトップ企業100選
2014年　グッドデザイン特別賞「未来づくりデザイン賞」

陥りやすいワナ（新分野進出／資金）

A 社

（HDD･データ復旧事業）

東京都中央区

設立：1999 年（平成 11 年）
資本金：2000 万円
従業員数：120 名

企業概要：

Web サイト「データ復旧.com」経由で、主に個人客から破損した HDD およびデータの復旧を受注。データ復旧に長けた優秀な人材を積極登用していたほか、従業員向けの海外研修制度を導入するなど高度な復旧技術が特徴で、早期納品も実現、8 年連続で業界 No.1 の実績を誇っていた。

技術と実績がありながら、過剰投資などの放漫経営で倒産

1. 直面していた課題

・ データ復旧に次ぐ新規事業の確立
・ 経営陣の会社業績に対する知識不足
・ 社内ガバナンスの不徹底

2. 陥ったワナ

・ 全くの異業種で、特段のノウハウも有しない洋菓子販売事業（ショコラ事業）に参入。
・ 借り入れが増加するなかでも、経営者がさらなる規模拡大に執心。高額な賃料の発生する物件への移転や人材面への重厚な投資、銀座一等地へのショコラ事業店舗の出店攻勢。

3. 反省点

・「会社業績や資金調達余力に関する経営陣の認識に甘さがあった」と、後に社長も認めている。
・ 積極投資を進める経営者に対して、適切に意見できるガバナンス体制が構築できていなかった。
・ 法的整理によらずとも、社内改革などで状況が打破できる可能性があったにもかかわらず、企業再生に対する知識･認識の欠如から、時期尚早ともいえる段階で債権者に対して「債務整理開始通知」を発送。いたずらに関係先の混乱や信用不安の拡散を招いてしまった。

4. まとめ

・ 本業の HDD･データ復旧事業では十分な実績と利益を上げられていたにもかかわらず、全くの異業種へ参入や過剰投資を止められなかった。また、企業再生に対する経営陣の認識不足が、信用不安の拡散という取り返しのつかない事態を招いた。結果として、当初の再生計画に組み込まれていたショコラ事業の売却も不調に終わり、現在、大幅な業容縮小を強いられている。

陥りやすいワナ（新分野進出／人材）

(株)釧路内燃機製作所

（機械製造・修理業）

北海道釧路市

設立：1927 年（昭和2年）
資本金：3,660 万円
従業員数：34 名

企業概要：

1927 年創業。船舶エンジン製造から出発し、自動ウニ専用殻割り機「ウニ割くん」の開発をきっかけとして食品加工機械製造を開始。現在は水産加工や製菓、食肉などの工場ラインレイアウト、機械販売などを手がける。釧路や根室、浜中などの道東圏ばかりでなく、札幌などの道央圏にも販路を拡大中。

人材・ニーズ・資金の3課題を克服し新分野への進出に成功

1．直面していた課題

同社は、釧路の遠洋漁業の発展とともに順調に成長していたが、漁業規制を境に、造船業界にも陰りが見え始めた。生き残りを賭けて、船舶関連機械以外の分野への進出を模索し、注目したのがウニ加工業。何万個ものウニを手で割る過酷な作業を自動化するウニの殻割り機「ウニ割くん」の初号機を 1984 年に開発し、職場環境の改善をめざした。

2．陥ったワナ

ウニの殻割り機は、釧路や浜中町のほかアメリカなどに約 10 台納品されたが、真冬の道東の寒さで圧縮空気中の水分が凍結し機械が停止したり、洗浄水中の塩分や凍結によりセンサーが劣化し、トラブルが続出。納入先からも叱られる事態に。

3．課題対応と成長

その後、同社が、食品工場のラインレイアウトや、包装加工・食品検査機械などで食品関連の販路を開拓し、食品加工機械の製造を手がけていくうちに、失敗の理由が初めてみえてきた。失敗の原因は以下の3点。
①社員の機械加工技術には自信があったが、社内に設計を担う人材がいなかったこと。
②食品加工現場の使用環境についての知識がないまま作ったため、水に弱い素材や洗浄しにくい構造などの問題が露呈してしまったこと。
③顧客の十分な満足を得られるような機器を開発する資金が足りなかったこと。

これらの課題に対応するため、東京の会社で液晶パネルなどの設計に携わっていた釧路出身の人物を粘り強く説得し、定年退職を機に迎え入れることに成功。この設計士が自ら現場に密着して現場ニーズを徹底的に見直したほか、ネックだった開発資金も補助金制度を利用することで「ウニ割くん」の改良に成功。現場の声に応えて処理能力倍増型も開発した。
現在では、金属検出機、X線異物検出機等の食品検査機械や包装機械が主力製品となり、会社の事業割合は食品関係が8割を超えている。

陥りやすいワナ（企業体質の強化等／資金・人材）

B 社

山口県

（食品製造業）

設立:—
資本金:1000 万円
従業員数:22 名

企業概要:

独自のブランドで県内特産の農産物を使用した総菜を製造・販売。県内の道の駅や高速道路のサービスエリアなど中心に展開。

思わぬ受注急増への対応を誤り破産

1. 直面していた課題

地元の道の駅等での販路拡大に加え、全国展開を目指した「ゆうパック」の通販商品に採用されるなど、設立以来の大量受注を計画していた。

2. 陥ったワナ

地元農産物を使った商品は、県の特産品振興奨励賞を受賞するなど高い評価。一時期年間1億5千万円を超える売上を記録し、急速に事業が拡大。それに伴い、5千万円を投資し、新工場を設立するなど事業規模の拡張を図ったが、販売実績を上回る過大な設備投資や、人件費の増大（雇用拡大）のため、2億円超の負債を抱え資金繰りに窮することになった。

3. 反省点

事業拡大のペースを超えたスピードでの資金調達と販売計画を達成するための安定的な経営・生産管理体制の整備ができなかった。
十分なハンズオン支援によって、社内の体制整備の状況に見合った段階的な事業の拡大を確保することが必要であった。

4. 今後の更なる発展

ー （平成23年破産手続開始）

陥りやすいワナ（企業体質の強化等／資金）

B 社

（靴製造）

東京都足立区

創業：1965 年（昭和 40 年）
資本金：4800 万円
従業員数：35 名

企業概要：

百貨店を主な販路とする靴販売業者やセレクトショップ運営会社、メンズアパレル会社などから靴のOEM生産の受注を得て、パンプスから紳士靴まで多様な製品を製造。OEM以外にも自社ブランドなどを有し、インターネット通販を中心に展開

技術力はあったが、デリバティブ取引と事業承継に失敗

1. 直面していた課題

・ デリバティブ損失への対応
・ 創業家への事業承継

2. 陥ったワナ

・ 2007 年頃にデリバティブ商品を購入したが、後の急速な円高により 4 億円超の為替差損を計上
・ 2012 年春頃から次期社長候補だった創業者子息に営業全般を担当する体制に移行。従来の営業方針を転換したが、結果的にこの方針転換が売上減を招くなど裏目に。

3. 反省点

・ 銀行マンの勧めるまま、複数の銀行からデリバティブ商品を購入。代表も倒産後の取材において「多少損が出ることはあると思っていたが、まさか金融機関からこんなにハイリスクの商品を勧められるとは思いもしなかった」とコメント。
・ 創業社長時代からの番頭格だった代表が管理面を、創業者子息である取締役が営業全般を担当する体制としたことで、代表自身も「権限委譲を図る過程でこの子息に管理面を除くほぼすべてを任せることに決めていたので、あまり強く意見を差し挟めることができなかった」と振り返る。

4. まとめ

・ 破産の瀬戸際まで追い込まれたが、その後、当社の技術力を評価するスポンサーが現れ、事業譲渡型の再建スキームを採用。支援企業は靴卸企業。同社に対して、2014 年 12 月に当社の靴製造販売事業および本社等の固定資産を譲渡している。

陥りやすいワナ（企業体質の強化等／資金）

E社

東京都

創業：－
資本金：－
従業員数：－

（建築工事）

企業概要：

業歴 80 年以上を誇る、都内古参の地場ゼネコン。施工費 1 億円を超えるような高級住宅の案件を得意とするほか、著名建築家が設計した斬新なデザインの物件を多く手がけてきた実績があり、技術力に対する評価も高い

資材費・人件費の急騰、赤字案件の続出で収益悪化

1. 直面していた課題

- 景気低迷に伴い、得意とする高級住宅案件が減少するなかでの売り上げ確保
- 下請け業者から元請業者への転換

2. 陥ったワナ

・ 売り上げ確保を優先するあまり、利益に対する認識が甘くなった。東北地区の復興需要における影響を予測したうえで、利益を確保できる見積もりを行っていたが、事前の予測を上回る原材料費の高騰、人手不足が続くなか、赤字案件が続出。

・ 元請として積極的に受注した一方で、人手不足や資金不足の問題から管理体制に歪みが発生。関東地方整備局より 7 日間の営業処分を受けたほか、各現場で支払いの遅れが表面化した。

3. 反省点

・ 利益面の予測に対する認識が甘かった。受注時期と竣工時期のスパンが長くなる際は、外部環境に大きな変化が起こることも前提とした見積もりやリスクヘッジが必要だった。

・ 従来は下請け案件を多く受注していたが、元請業者へと転換していくなかで、不測の事態に耐えうる資金的な余力を有していなかった。

4. まとめ

・ 綱渡り的な経営判断を行うなかで不測の事態が発生し、民事再生法の適用申請に追い込まれた。しかし、技術力への評価は高く、スポンサーが決定し、同社傘下で事業を続けている。

陥りやすいワナ（企業体質の強化等／資金）

C 社

（非鉄金属卸）

東京都台東区

創業：1927 年（昭和 2 年）
資本金：1 億 6000 万円
従業員数：14 名

企業概要：

業歴 87 年を数える老舗の非鉄金属卸業者。黄銅棒や黄銅版、アルミニウム、ステンレスなどを扱い、創業者は国から褒章を受けるなど業界の発展に貢献した。戦災によって店舗が全焼するなどの苦境を乗り越え、社長は業界団体の長を務め、知名度・実績をともに有していた

10 年来の粉飾決算と、悪質なコンサルタント介入を経て倒産

1．直面していた課題

・ 市場価格の変動や業界不況に対する先行きの不安
・ 長年続いていた「隠蔽体質」と、ガバナンスの不在

2．陥ったワナ

・ 長年の粉飾により表面化しなかったが、実質は債務超過状態が続いていた。
・ “資金繰り指南”と称した悪質なコンサルタントの介入で、経営の混乱を招いた。

3．反省点

・ 業績低迷を危惧し、社長らの主導で 15 年間にわたって総額約 5 億 6000 万円を粉飾。常態化した不正に対して、社内の誰ひとり指摘できず。
・ オーナー社長の脇の甘さから悪質なコンサルタントの介入を許し、経歴が極めて不透明な人物による乗っ取りにまで発展させた。

4．まとめ

・ 社長は創業一族であったが、先代の死去に伴い教師から経営者へと転身。実質的な経営は取締役ほか社員が団結して行っていたが、常態化していた粉飾決算という不正を漫然と受け入れるなどコンプライアンス意識の低さがあった。強引な債権カットや支払い拒否など不当な方法を指南するコンサルタントが介入し、会社資金を海外へ移させるなどの背任行為を促した。
・ さらには従業員に極秘で計画倒産を企図するに至り、整理屋とみられる人物が突如会社を乗っ取り、強引に資産整理を行うなど、まれにみる混乱を招いた。従業員の努力で第三者による破産申し立てが行われ、公平・公正な会社整理が進められることとなったが、いまだに手続きは終結しておらず、債権者に多大な被害を与えた。

陥りやすいワナ（企業体質の強化等/資金）

D 社

（水産加工販売）

東京都江東区

創業：1976 年（昭和 51 年）
資本金：1500 万円
従業員数：17 名

企業概要：

水産加工品及び冷凍魚類の卸売業者。紋甲イカを主力に、大手水産業者経由で東南アジアおよびベトナムから輸入し、新潟県糸魚川市の自社工場で寿司ネタ、切り身などに加工。築地魚市場や水産商社、回転寿司チェーンなどに販売していた。

設備投資の失敗、「紋甲イカ加工」への経営資源集中が仇に

1. 直面していた課題

・ 急速な円安進行
・ 需給バランス変化への対応

2. 陥ったワナ

2011 年 11 月に新潟工場内に関連会社を設立し、新潟工場の隣接地に新工場を建設して紋甲イカ加工の事業拡大計画を進め、2012 年 2 月に自治体と工場立地に関する基本合意を締結。当時の為替レートは1ドル 80 円を突破する超円高水準だったが、2012 年秋頃より円安局面にシフトし、採算が合わなくなり、工場建設計画を断念。
世界的に漁獲量が減少するなか、海外消費が拡大し、日本への調達が難しい状況に変化。最大の得意先であった大手回転寿司チェーン店との取引解消も、経営悪化に拍車をかけた。

3. 反省点

得意先の回転寿司チェーンの出店ペースが鈍化するなど、市場が飽和状態を迎える中で大規模な工場建設計画を策定。シェアの拡大を狙ったものと見られるが、計画の甘さは否めない。
紋甲イカを年間約 1800 トン取り扱うなど業界首位の実績を有している一方で、売り上げの約 8 割が紋甲イカで占めていた。同製品の為替リスクや需給バランスが変化した場合のリスクヘッジする体制を整えていなかった。

4. まとめ

市場シェアは高く、業界ではリーディングカンパニーの地位を築いていた。さらなる事業拡大を目指し設備投資を行ったが、市場の変化から計画が頓挫し裏目に出る形となった。
紋甲イカに過度に依存した経営体制故に、為替と需給バランスの変化が直接的な倒産要因に。

陥りやすいワナ（企業体質の強化等／人材）

A社

（自動車部品製造）

広島県

設立：－
資本金　：1000 万円
従業員数：200 名

企業概要：

自動車部品下請けとしてエンジン部品を製造。

自動車メーカーの依頼に基づき海外へ進出したが労働力の確保に苦労している事例

1．直面していた課題

自動車エンジン部品でトップクラスの技術力を有し、近時は短納期・軽量化技術の開発も進捗中。元請けの海外進出ニーズに応え、東南アジアに進出し、業容の拡大を図る。

2．陥ったワナ

現地での労働力確保に苦労し、かつ、定着率が悪く人材育成が進まないために生産力が向上せず。また、為替の影響もあり、当初目標としていた黒字化が計画どおりとならず海外進出に係る赤字拡大。

3．反省点

労働力確保・育成についてのノウハウ不足。

4．今後の更なる発展

今後、ジェトロなど積極活用し、進出国の文化に則した労働力確保・育成を検討している。

陥りやすいワナ（企業体質の強化等／人材）

F社

（宝石・貴金属小売）

東京都台東区

創業：1965年（昭和40年）
資本金：9000万円
従業員数：60名

企業概要：

大衆向けの宝石・貴金属店を展開。海外の著名人を採用したテレビ CM も話題を呼び、創業者によって、かつては業界最大手クラスまで成長したが、2001年（特別清算）、2009年（民事再生）とこれまで2度の経営破綻を経て、民事再生手続き中だった

2度の経営破綻でも変わらなかったワンマン経営

1. 直面していた課題

・ 消費者嗜好の変化と消費低迷で、抜本的な経営体質の改善
・ 過去の経営破綻から金融機関、取引先の信用低下

2. 陥ったワナ

・ 過去の成功体験にこだわるあまり、2 度の経営破綻を経ても、抜本的な経営方針の転換ができなかった。
・ 体質改善に着手することなく、不採算店の閉鎖という“その場しのぎ”の立て直し策にとどまった。

3. 反省点

・ ワンマン社長の経営判断を正せる人材が社内にいなかった。
・ 2009年の経営破綻時には、「2011年には黒字転換し 2013年には年商 58 億円を計上する」との強気の再生計画を立てていたものの、実際には営業赤字が続き、見通しが甘かった。

4. まとめ

・ 当社を業界トップにまで成長させた創業社長が、長年にわたって良くも悪くもワンマン経営を続けたことで、外部からのガバナンスが働きにくい状況にあった。過去 2 度の経営破綻を経ても、社長変更がなかったことは問題。取引先からは「創業社長の経営感覚が時代の変化に追い付けていない」との声が数多く聞かれた一方、社内からは今回の倒産後でさえも「当社の経営理念を理解できる方にスポンサーをお願いしたい」と、旧態依然とも取れる声があった。
・ 会社側から、「近年になって本部コスト削減を始めたが間に合わなかった」との説明があったが、これは再生会社が本来真っ先に行うべきことで、経営陣の危機感のなさも目立つ。創業社長はすでに社長を解任されているが、その後の社長人事や株主は定まっていない。

陥りやすいワナ（企業体質の強化等／人材）

A社

（医薬・食品産業）

－

設立－
資本金：－
従業員数：－

企業概要：

医薬品・食品等の製造・販売

単一商品に依存する社風が当初、新商品開発への阻害要因に

1．直面していた課題への対応

数十年もの間、総合保険薬として国内で安定した地位を確立する消費者に広く知られた伝統的な看板商品を有し、順調に売上高を伸ばしてきた。

2．陥ったワナ

長年にわたって人気を誇った看板商品に頼りすぎて新たな商品開発ができないまま、1990年代から別ジャンルの類似商品に市場を奪われ始め、看板商品の売上高も減少し、2000年代前半には社全体として赤字を計上することになった。

3．反省点

安定成長を続けてきた看板商品を主軸に据えた経営を行ってきた結果、新規商品開発の経験を有する内部人材が育たず、新分野進出への意欲や意思決定のスピードに欠けていた。

4．反省点を踏まえた現在の取組

外部から入社した新経営トップを中心に、看板商品の製造で培った技術を有効利用した産業用途の別商品など新規商品の開発を進めた。また、同技術の開発のために新たな技術者を雇い入れ、さらに、海外市場を掘り起こす標準化と情報開示を進め、海外展開を進めた結果、現在では150ヶ国以上に同商品を提供するまでになり、業績を復活させることができた。この他、同技術の発展形として開発した、消費者向けの新製品も成長している。

陥りやすいワナ（企業体質の強化等/人材）

F社

（和菓子製造）

和歌山県

創業：－
資本金：－
従業員数：－

企業概要：

室町年間中期、京都伏見で創業した和菓子の製造業者。老舗業者として、羊羹、饅頭を中心に缶詰、煎餅等の製造・販売を手がけ、百貨店・スーパーに販売するほか、直営店も展開。1960 年代には東証・大証 2 部に上場していた（2000 年代上場廃止）。

業績の長期低迷脱せず、経営人材不足も露呈

1．直面していた課題
・ 業績の長期低迷
・ 上場廃止の危機
・ 経営人材の不足

2．陥ったワナ
・ 和菓子離れなどから業績は長期低迷。90 年代には 60 億円を超えていた年売上高は、有効な打開策を見出せないまま、その後、約 20 年で 4 分の 1 まで減少
・ 2000 年代中盤には、実施した増資が“見せ金による架空増資”だったとして、大阪府警に当時の社長、投資会社元社長ら5名が電磁的公正証書原本不実記載・同供用容疑で逮捕
・ 創業家出身の社長逮捕後は、代表取締役の異動が繰り返されるなど、経営トップを務められる人材の不足も露呈

3．反省点
・ 既存商品の販路拡大、大都市圏への営業復活・強化などに取り組んだものの、業績悪化に歯止めかからず。一度でも“不祥事を起こした企業”の商品は、販売面で大きなハンデとなった
・ 上場廃止を恐れるあまり、形式上の財務強化を図ろうと、安易に“増資話”に乗ってしまった。結果的に当社の手元には 1 円の資金も残らず、海千山千の金融コンサルタントに騙されることに
・ 求心力のある創業家以外の経営人材を、長年育ててこなかったツケが表面化した。

4．まとめ
・ 民事再生法による再建を目指すも、スポンサー企業との協議が不調に終わったことで、事業譲渡を断念。再生法申請から約 5 カ月で破産手続き開始決定に追い込まれた。

２．サービス業

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

(株)ハッピー

京都府宇治市

設立：2002 年（平成 14 年）
資本金：5350 万円
従業員数：25 名

（衣類再生加工業）

企業概要：

無店舗・宅配により、全国にサービスを展開。預かった衣服の情報の電子カルテ化や、水洗いとドライクリーニングの長所を併せた洗浄技術の開発など新しい試みで、他にはない衣類再生加工＝ケアメンテ（R）サービスを提供している。

ITを活用した業務・人材育成システムの開発・運用

1. 直面していた課題

1992 年には 8200 億円あったクリーニング市場が 2013 年には 3,800 億円に減少（総務省統計より算出）。クリーニング市場減少の原因として、クリーニング後のシミやニオイ・風合いの損傷などの技術的課題や、預かった品物を紛失するという、サービスの仕組み的課題があった。

2. 突破口となったアクション

衣服の汚れを洗い流すだけではなく、水で洗ってもダメージを最小限に抑えて、そのシルエットを維持させることができる「無重力バランス洗浄方法」を発明・特許化し、洗浄機の実機化に成功。また、クリーニングでは不可能とされた酸化したシミ汚れ・黄ばみ除去などの衣料再生修復技術の研究も進め、風合いを再生する「サイジング技術」や個体別に立体的なシルエットを再現する「シルエットプレス技術」を独自に開発した。開発に当たり、中小企業革新支援法による融資（保証協会付き）を活用した。

また、1 着ごとに約 150 科目・3,000 項目にわたって衣服の診断を行い、その情報を顧客と共有するための電子カルテに登録。これらの登録情報に基づいて 1 着毎にカウンセリングを行い、顧客の要望を聞きながら最適な衣類の再生方法を提案する「電子カルテシステム」を自社で開発した。

3. アクションの結果

様々な独自技術力により顧客の信頼を獲得し、大手百貨店や世界の有名ブランドとの業務提携を結ぶ。技術的付加価値によって、同社の 1 着の平均単価は約 6,000 円、客単価は約 2 万円と、一般的なクリーニング代金の 10 倍以上の価格だが、リピート率は 50%を維持。口コミで毎月 300～400 人の新規顧客を獲得し、全国における総顧客数は約 6 万人にのぼっている。

また、電子カルテシステムにより、各作業を可視化し、生産工程の実施状況を共有するトレーサビリティで作業の効率化と生産性向上を実現。そのデータによって熟練者の技術を「見える化」して研修に活用することで、社員の技能力が向上し、人材育成と所得増加が同時に図られている。

4. 今後の更なる発展

電子カルテシステムによって蓄積されたビッグデータから求めた「解」をマーケティングに活用し、より高度な技術開発と顧客満足度の向上によって、さらなる高収益構造を目指す。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発/資金）

常磐興産(株)スパリゾートハワイアンズ

福島県いわき市

設立：1944 年
資本金：21.4 億円
従業員数：446 名

（総合レジャーリゾート産業：観光・スポーツ・温泉旅館）

企業概要：

1944 年磐城炭鉱と入山炭鉱が合併して、常磐炭鉱（株）設立。石炭産業の衰退に伴い、1966 年から常磐ハワイアンセンターを運営開始。以来、幾多の紆余曲折や苦難を乗り越え、総合レジャーリゾート産業として国内有数の規模に発展。

震災からの被災地復興を牽引する中核企業～きづなリゾート宣言～

1．直面していた課題

①1960 年代～：衰退する石炭産業からの大胆な業種転換。従業員意識改革。
②1990 年代～：多様化するレジャーニーズを先取りした新サービスの創出。
③東日本大震災～：風評被害の克服、新たな価値（人と人がつながる時間と場所）の創造。

2．突破口となったアクション

①1960 年代～：一山一家の精神に基づき社員一丸となった取組とQC活動による品質向上。
②1990 年代～：社員旅行対応から家族旅行対応へサービス内容を大きく転換。そのシンボルとしてスパリゾートハワイアンズへ名称変更。社内体制、従業員の意識をリセット。
③東日本大震災～：震災により休館となるも、5/3 いわき市内避難所への慰問訪問を皮切りに、フラガール全国きずなキャラバンを展開（125 カ所 247 公演）。10/1 に一部オープン。10/2 いわき復興祭で被災地住民に大きな勇気と感動を与えた。

3．アクションの結果

①1960 年代～：1988 年にサービス業として初めてデミング賞を受賞。従業員にプライドが生まれ、更なる向上を目指すモチベーションを生んだ。
②1990 年代～：「スプリングパーク」、大露天風呂「江戸情話　与市」等ハードとソフトを充実。2004 年大規模サービス施設として初のISO9001を取得。2006 年通算来場 5000 万人を達成。
③東日本大震災～：全国からの支援を感謝と勇気に変えて、2012 年「きづなリゾート宣言」。

4．今後の更なる発展

「スパリゾートハワイアンズは、家族や大切な人がつながる場所と時間をたくさんつくります。あたたかい温泉と、フラガールと、スタッフが一枚岩となって元気と感動をお届けします。忘れられない思い出と、心がときめく新しい夢と希望を作り続け、『世界一“ワクワク”する楽園』を目指すことを、いまここに宣言します。」～きづなリゾート宣言～

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

(株)レック

（冠婚葬祭）

兵庫県神戸市

設立：1989 年（平成元年）
資本金：5000 万円
従業員数：550 名

企業概要：

ブライダルフォトアルバム、少人数結婚式のパイオニア。

他がやらない新しい事業に取組み先駆者として市場を創造

1. 直面していた課題

平成元年に政府系金融機関から資金を借りて貸衣装業とエステサロンを始めた。しかし、阪神・淡路大震災で被災し、復興中に業界初の婚礼写真のデザインアルバムの事業を立ち上げた。しかし、既存の写真館に働きかけるも、商売が成り立たない、指輪交換の手元のアップや新婦の後ろ姿など婚礼写真にはあり得ないとことごとく断られる状況であった。

2. 突破口となったアクション

結婚情報誌に一日中カメラマンが新郎新婦につきっきりで激写するオリジナルフォトアルバムの広告を出したところ、消費者から大きな反響があり、フリーのプロカメラマンと提携し、普通の婚礼写真にはない新たなフォトアルバムとして販売を開始した。
また、従来の結婚式場やホテルが取りこぼしていたバツイチ婚、訳あり婚など入籍だけで済ませていたカップルを対象に 67,000 円（現在）でできる「小さな結婚式」事業を開始し、少人数結婚式の先駆者となる。

3. アクションの結果

「社会的価値があるか」「誰も手をつけていない新しいことか」「時代の流れに合っているか」の 3 つの判断基準に沿っていれば、どんどんと新たなアイディアに取り組んでいった。例えば国から定められた事業者が独占していた電報市場への参入、ブライダルカフェなど、新規事業に取組、年商は 100 億円を超えるに至った。

4. 今後の更なる発展

海外で写真を撮り、帰国後のウェディングパーティで披露するという「ロケフォトウェディング」に取組み、香港の顧客を日本に呼んで写真を撮るという事業で経営革新の認定を受けた。今後は世界中でロケフォトウェディングができるようネットワークを広げるとともに、小さな結婚式は、大都市だけでなく、地域の既存の結婚式場と提携した地方展開を検討している。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

医療法人鉄蕉会　亀田総合病院

（医療業）

千葉県鴨川市

設立：1954 年（昭和 29 年）
資本金：4495 万円
従業員数：3160 名

企業概要：

千葉県南部の基幹病院。1 日の平均外来患者数 3,000 名。
外来診療から急性期の治療（入院）、回復期のリハビリテーションまで、患者一人一人に合った質の高い医療を提供している。

クラウドを活用した業務システムの開発・運用

1. 直面していた課題

医療情報システム開発前の 1990 年代初頭は、「診てやっている」という医者中心の医療、「3 時間待ち、3 分診療」と揶揄される長い待ち時間、病院側の都合優先のサービスなどが全国的な課題であった。
1995 年の厚生白書に「医療はサービス業である」と明記されて以降、全国的な流れが変わってきた。

2. 突破口となったアクション

「医療はサービス業である」として、患者さま中心のサービスに取り組んだ。具体的には、電子カルテシステムの運用（1995 年～）で、患者さま一人一人を中心とした診療計画の作成、チーム医療の実践、実績データ管理などを総合的に支援し、連携医療機関との情報共有のための診療所向け共有電子カルテ（2001 年～）を実現した。
加えて、患者さまとのオープンな情報共有のための患者さま向け電子カルテ「プラネット」（2002 年～）を実現し、医療情報共有ネットワークを構築した。このネットワークを構築する際、経済産業省や厚生労働省の補助金を積極的に活用した。
また、全室個室でオーシャンビューの新病棟（2005 年～）では、規制をできるだけ取り払い、景観や快適さを意識した病室や自由な面会、多彩な食事選択などの入院環境を提供することとした。

3. アクションの結果

医療情報共有ネットワークを構築することで、参加医療機関が相互にカルテを参照・記載でき、また患者さまも自身のカルテを参照できる環境を実現し、患者さま視点かつ効率的なサービスの提供が可能となった。

4. 今後の更なる発展

今後、介護施設や地域医療機関を対象に電子カルテのネットワークを広げることで、患者さまの更なる利便性向上を目指す。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発／資金)

峯田電器(株)

(家電小売)

山形県山辺町

設立:1972 年(昭和 47 年)
資本金:1,000 万円
従業員数:23 名

企業概要:

家電製品、住宅設備、OA事務機、介護用品等を販売・レンタル。
*「平成 24 年度おもてなし経営企業選」選定

「御用聞き営業」で顧客を囲い込み、ニーズに対応

1. 直面していた課題

家電量販店が近隣に進出。店の将来に危機感。

2. 突破口となったアクション

創業以来の「御用聞き営業」の中で得ていた家電製品以外の顧客ニーズに対応して、事業コンセプトを「家まるごと」「生活まるごと」に再定義し、商品多様化を図った。また、ニーズ掘り起こしの基礎となる「ものを売る前に人を売れ」の商業道徳を社員に浸透させる等「御用聞き営業」を深化。

3. アクションの結果

電動ベッド、車いす等の介護用品、住宅リフォーム等、商品・サービスの多様化を図ることによって営業員を増やすこと無く売上を伸ばし、業績堅調。町内 4400 世帯の約4割を顧客に持つ繁盛店になっている。

4. 今後の更なる発展

今後の高齢化社会に向け、自ら顧客宅を訪問し其々の生活スタイルに見合った提案を行うことができる自社の強みを更に発揮。また省エネ・創エネ・蓄エネ商材に一層力を入れ、地域電器店としてスマートライフ推進の役割に責任を持ち、地域に存在感のある店づくりに邁進してゆく。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発・企業体質の強化等／資金）

(株)果実堂

熊本県益城町

設立：2005 年（平成 17 年）
資本金：7500 万円
従業員数：125 名

（ベビーリーフの生産・販売）

企業概要：

・ベビーリーフの大規模有機栽培を手掛け、生産量は全国1位（年間約 550 トン）。熊本県阿蘇地方中心に 50 ヘクタールの農場を有し、その９割近くは直営農場。
・気候、水質、土壌、肥料などのデータを収集・解析してベビーリーフの栽培に活かし、確立された技術で年間１０毛作を実現。質・量ともに安定的な生産体制を構築。

サイエンス農業で通年安定生産に成功

1. 直面していた課題

幼葉の密集栽培を基本とするベビーリーフの通年安定生産、大規模生産は、日本、中国などの梅雨、厳夏期があるアジアモンスーン気候（高湿度）では困難といわれていた。特に梅雨、厳夏期には収量が約 60%下がるなど、気候変動により大きく影響を受けるため、季節により収量にバラツキがあった。
一方、ベビーリーフの国内市場は拡大傾向にあるため、日本において環境に左右されない農場づくりを目標に、有機栽培による通年安定生産、大規模生産に向けて取り組んだ。

2. 突破口となったアクション

2007 年に自社にベビーリーフ専門の研究所を構え、土壌分析や水管理、温度、湿度、播種、収量等のデータの収集、解析等を行う「サイエンス農業」を導入した。現在、1 万件超のデータを蓄積している。この得られたデータとデータを結びつけて栽培条件を検討しながら、全国にある 550 棟のビニールハウス内の栽培環境を管理するとともに、収量拡大に挑んだ。

3. アクションの結果

サイエンスに基づいた効率的な栽培管理が可能となり、この３年間で収量が 260 トン増加するとともに、一年を通して安定的に生産できる体制を構築した。
また、経験や勘だけに頼ることなく、様々なバックデータに基づき栽培を行うことで、確実な収量の確保と生産性の向上を実現。
これにより、国内最大のベビーリーフ生産会社に成長している。

4. 今後の更なる発展

耕作放棄地を借地して農場を拡充し、ベビーリーフの生産体制を拡大する。
また、三井物産㈱、カゴメ㈱、トヨタ自動車㈱、㈱富士通九州システムズといった事業会社と資本・業務提携をしており、これらの企業の高度な技術を結集することで、①ITと農業の融合、②カイゼンの取組みを通じた人材育成、③経営基盤の強化を進展させ、サイエンスによる農業ビジネスのさらなる飛躍を目指す。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金）

(株)清月記

（総合葬祭業）

宮城県仙台市

設立：1985 年（昭和 60 年）
資本金：2500 万円
従業員数：250 名

企業概要：

総合葬祭業。仙台では後発ながら北関東以北でトップクラス。
*「平成 24 年度おもてなし経営企業選」選定

究極のサービス業を追求しつつ、サービス提供の場を増加

1. 直面していた課題

創業当時、葬儀社は消費者の家々で代々業者が決まっているという状況だった。また、葬儀社主導で不透明な会計という風潮は消費者からのクレームも多く、業界自体がネガティブな印象を与えていた。最後発での創業ということで、ネガティブなイメージを与えていた業界の慣例に追従することなく、消費者に解りやすく、明朗会計で消費者主導の「葬儀」を提案し、新たな顧客を開拓していくことが大きな課題であった。

2. 突破口となったアクション

現代表取締役が 25 歳で葬儀社を創業。「絶対にNOと言わない」を徹底して一度限りの葬儀を心残り無く執り行っている。国際的品質マネジメントISO9001，2 を取得しつつ、社員を育て、経営理念の共有を図っている。「葬祭会館 清月記」は、1992 年にオープンして以来、現在グループ全体で 20 会館を数え、ホテル・自宅等での葬儀、仏壇・仏具販売、ケータリングフードサービスを展開。

3. アクションの結果

葬祭会館ニーズに対応して後発ながら業容を拡大。北関東以北トップクラスの業績を上げている。なお、東日本大震災時には、経営理念に基づき、社員が会社に泊まり込んで対応。当時火葬場が稼働せず、一度ご遺体を土中に埋葬する仮埋葬を請け負う。その後、仮埋葬したご遺体の掘り起こしから火葬まで、大災害という非常時においても徹底して遺族本意のサービスを提供。

4. 今後の更なる発展

葬祭業だからこそ感じたサービス向上につながる独自インフラの必要性と構築により、葬祭の枠を超えた事業を積極的に展開している。例えば、消費者のライフスタイルやエンディングライフの充実を図る無料の相談サロンの開設、レセプションや国賓クラスの晩餐会にもご利用いただけるケータリング事業などが一例。今後も消費者に最高のおもてなしをさせていただくサービスを開発、展開する。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発/資金)

(株)阿寒グランドホテル

北海道釧路市

(旅館業)

設立:1956 年(昭和 31 年)
資本金:5,000 万円
従業員数:400 名

企業概要:

従来の低価格・団体客中心から個人客重視路線に転換する経営改革を実行。料理やサービスの高品質化、積極的な設備投資など、ハード・ソフト両面の充実に努めることで事業再生を実現し、現在は北海道を代表するホテルグループに成長。

顧客サービスの質向上によるホテル再生、事業拡大

1. 直面していた課題

北海道阿寒湖畔で後発・中堅の旅館であった同社は、創業以来、低価格で多くの団体客を集客する方針をとり、「宿泊客をこなす」状態が続く中、1987 年に大手旅行会社の顧客満足度評価が基準点を下回ったことから、ツアー客の送客停止を通告される事態に至り、売上減少が再投資を阻む悪循環に陥った。このため、1989 年に就任した現社長により抜本的な経営改革が進められることとなった。

2. 突破口となったアクション

まず着手したのが料理の改革であり、客単価を 2,000 円アップした商品をつくり、その値上分を全て料理原価に投入し北海道産に拘った食事メニューの開発を断行。また、ITの積極導入も進め、館内 50 カ所の小型カメラで人員を最適配置するシステムや、宿泊者アンケートの自動分析システム等を自社開発し、従業員の情報共有化による顧客対応の迅速化を実現。同時に、旅行の個人化に対応した「別館」を新設。約 36 億円に及ぶ大規模投資により、量を追う競争をせず真に個性的で満足度の高い宿をつくることの重要性を取引金融機関に訴え、建設実現にこぎ着けた。

3. アクションの結果

これらの改革と努力の積み重ねにより、かつて 1 万円を割っていた平均宿泊単価が 1 万円台後半にまで上昇。顧客満足度の高いサービスにより個人客が増加し、団体客との比率も逆転した。そして、2002 年には、「サービス最優秀旅館ホテル」という全国一位の評価を受けるに至った。10 年余で再生を実現した経営手腕が業界内で高く評価され、近年は経営難に陥ったホテルの引受・再生も数多く手掛け、道内に 11 の宿泊施設を擁するホテルグループに成長。直近のグループ売上高は、1989 年から約 6 倍にまで拡大している。

4. 今後の更なる発展

2014 年には札幌市中心部にビュッフェレストランを初出店。新たな展開にあたっては、「ものづくり・商業・サービス補助金」を活用し、海氷(シルクアイス)を用いた食材の鮮度管理・調理法やタブレット端末を活用した多言語(6 カ国語)電子メニューを導入。また、現在 10%である外国人客を 10 年後に 30%に引き上げることを将来ビジョンとして掲げ、アジアを中心とした海外営業部門の強化を予定。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発・新分野進出／人材・情報）

(有) True Balance

（アンチエイジング事業）

鹿児島県鹿児島市

設立：平成16年（2004 年）
資本金：300万円
従業員数：10名

企業概要：

平成16年、内科クリニックの院長がアンチエイジン事業を実施するため法人化。平成２５年には２号店を開設。健康意識が高まる中、全国的に希な「医学的検査に基づくアンチエイジング事業を提供するビジネスモデル」を武器に、他地域展開（医療機関、スポーツクラブ等）や新分野進出（健康食メニュー開発）、担い手人材育成に取り組んでおり、今後の成長が期待される。

医学的検査に基づき、個人の体質毎に栄養講座、運動及び食事指導を提供するアンチエイジング事業を展開

1. 直面していた課題

内科クリニックの院長は市中病院長当時、高血圧や心臓病、糖尿病の患者治療に従事する中で、病気になる前の手立て予防医学の重要性と、抗加齢医学を地域に根付かせる「浸透・定着化」が課題であると認識した。

2. 突破口となったアクション

内科クリニックの院長は、平成１６年、アンチエイジング医学に基づく健康増進サービスを提供するため、別法人を設立した。クリニックでの医学的検査で老化度を知り、栄養・運動等講座で改善方法を教え、個人の体質毎に食事・運動・ストレス緩和を指導する健康サービス「アンチエイジング医学教室」事業を展開した。医師や健康運動指導士、管理栄養士が積極的に関わることで信頼性の高いサービスを提供した。また、中小機構の専門家が経営全般にアドバイスを行い、同社の事業展開をサポートした。

3. アクションの結果

平成25年3月、地元ホテル内に2号店を開設、ホテルとタイアップし、宿泊プランにアンチエイジングサービスを付加する新事業を展開した。
本事業は、「2014がんばる中小企業・小規模事業者300社」や「第1回ヘルスケア産業づくり貢献大賞　大賞（注）」を受賞。従業員のやる気、サービスの向上を通じて利用者の健康意識が高まり、売上増に寄与している。
（2号店開設後の実績）
売上高：2，100万円（平成24年）　→　4，500万円（平成25年）。
従業員　　　：5人（平成24年）　→　10人（平成25年）。
（注）医療・ヘルスケア産業を振興するため、平成25年7月設立した九州ヘルスケア産業推進協議会の実施事業の一つ。地域の優れた取組の奨励・普及を目的に平成26年創設。

4．今後の更なる発展

本事業の他地域展開を図るため、「現場における人材育成」等のリーダー等専門有資格者の育成について、産総研と共同研究を行うとともに、観光と医学教室を合わせたヘルスツーリズムなど新たなサービスの開発に向け、商店街や自治体等との連携を検討中である。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／人材）

スマイル・プラス(株)

（情報サービス業）

大阪府大阪市

設立：2010 年（平成 22 年）
資本金：2,900 万円
従業員数：10 名

企業概要：

介護現場における高齢者レクリエーションを支援するサイト「介護レク広場」を運営し、「レクリエーション介護士」育成事業と介護現場との人材マッチング事業を実施

介護分野の人材育成で新たなビジネスモデルを構築

1. 直面していた課題

2010 年に会社を設立以来、介護現場に必要な高齢者レクリエーション素材を無料でインターネット上で提供するサイト「介護レク広場」を運営し、口コミなどから介護関係者を中心に 2015 年 1 月時点で 6.5 万人を超えるまで会員数を増やしている。しかし、介護現場での慢性的な人材不足に加え、高齢者の QOL を高めるために必要なレクリエーションの教育制度は介護現場の人材ニーズを十分に反映しきれていないことから、介護現場が求める人材を創出することを目的とした新たなビジネスモデルの構築を検討していた。

2. 突破口となったアクション

経済産業省の平成２５年度「多様な「人活」支援サービス創出事業」を活用し、多彩な通信講座を展開する(株)ユーキャンと協力して、介護レクリエーションの人材育成プログラムの開発及び就業支援事業を実施。

3. アクションの結果

上記委託事業で開発した介護レクリエーション教育プログラムを、「レクリエーション介護士」として資格制度化し、介護士自身のスキルアップを図るための新たなビジネスを展開。レクリエーション介護士を学ぶ機会として①通信教育、②通学講座、③団体研修の3つの形態で運営を開始し、このうち、通信教育では、委託事業の協力企業であった(株)ユーキャンにて、2014 年 9 月に講座開講以来、大人気の資格講座となっている。

4. 今後の更なる発展

現在 6.5 万人を超える介護関係者を会員に持つインターネットのサイト「介護レク広場」をプラットフォームとして、①レクリエーション介護士の育成やマネジメントを行うことができる上級資格の開発、②レクリエーション介護士と介護現場との人材マッチング、③介護現場のニーズを踏まえた介護機器開発企業の支援などを進めていくこととしており、地域全体で高齢者を支える仕組みの構築に取り組む。

飛躍のカギ（製品･サービスの開発／人材）

（一社） 全国子育てタクシー協会

（運送業）

神奈川県横浜市
（事務局）

設立:2006 年（平成 18 年）
会員事業者数: 132 社
認定ドライバー数:1602 名

企業概要:

子育て支援の取組みを行うタクシー事業者を各地域に増やすため、全国組織として活動。「子育てタクシードライバー養成講座」や「子育てタクシー補償制度」を立ち上げるとともに、地域の子育て支援団体や、小児救急看護認定看護師会等と協働して、子育て家庭が安心して利用できるタクシーの普及に取り組んでいる。

「子育て家庭の移動に安心と安全を！」で全国に広がる子育てタクシー

１．直面していた課題

ドアツードアの乗り物であるタクシーは、本来、移動手段が限られる妊婦や乳幼児を抱える養育者にとって、利用しやすい乗り物のはず。だがこれまで、タクシーの利用客の多くは男性であり、乗務員もほとんどが男性（平均年齢５６．８才、男性 98％）という業界であることから、子育て世代のニーズに応えるのは難しく、それが使いづらさにつながっていた。また、タクシーがこれまで持つイメージの悪さも、女性が中心となる子育て世代にとっては、利用を控えたくなる要因となっていた。

２．突破口となったアクション

まずは、子育て支援団体と連携できたことが大きい。子育て世代のニーズを的確にとらえ、タクシー事業者に不足している情報を提供することで、それまで敬遠していた子育て世代の利用者を、新規開拓するきっかけとなった。また、子育て支援事業者にとっては、移動が困難な子育て世代に、安心して提供できる支援ツールが確保できた。異業種の協働により取り組まれた支援は、以下のような子育て世代に特化したタクシー・サービスコースを産んだ。

⑴事前にチャイルドシートを装着して送迎することができる、乳幼児と保護者が同乗するコース、⑵保育所や学習塾からの送迎など保護者の指示に基づき目的地まで子どもが一人で乗るコース、⑶あらかじめ登録することで、妊娠中の健診や陣痛時の送迎をスムースに行うコースなど、様々なニーズに応じた「子育てタクシー」サービスを提供。子育てタクシーを利用する全国の顧客が、一定水準以上の同じサービスが受けられるよう、座学と実技･実習を取り入れた養成講座を実施。講座を修了したドライバーだけが「子育てタクシー認定ドライバー」として運転を認めている。

３．アクションの結果

任意団体としてスタートした協会は、社会的責任も踏まえ、平成 22 年に一般社団法人化。現在、全国に同じ志を持つ事業者は 132 社に拡大。これまで認定したドライバーは 1602 人（平成２７年 4 月）に及ぶ。

また、独自に開発した「子育てタクシー補償制度」は、通常の自動車保険ではカバーできない傷害事故、所持物損壊、人格権侵害等を対象としており、利用者のみならす、ドライバーの安心にもつなが

っている。この保険には、認定ドライバーすべての加入を義務づけている。
近年は、地方自治体から県域で「子育てタクシー」に取り組みたいとの申し出も増え、子育て世代の移動を支えるツールとして、認知されてきたまた全国組織として、サービス水準を保つため、定期的な勉強会やフォロー研修を実施している。

4．今後の更なる発展

近年、同じようなサービスを行う事業者が全国的に増えてきていることから、名ばかりの子育て支援が横行しないよう、同業他社と懇談の機会を持ち、行政にガイドラインの作成を提案するなど、さきがけとしての責任も果たしていきたい。また、ドライバーの負担軽減策なども含めた、サービス提供の在り方など、専門家を交えた情報交換などにも取り組んでいきたい。
同時に、現在子育てタクシーが実施されていない地域にお住まいの、子育て世代からの要望に応えるため、未実施地域での説明会の開催や、地方行政への提案書の提出なども、引き続き行っていきたい。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

(株)アイディーズ

中小・マーケティングコンサル業

沖縄県豊見城市

設立：1998年（平成10年）
資本金：148，525，000円
従業員38人

企業概要：

全国50以上の食品スーパーマーケットチェーン3千店舗のID－POS情報を扱い、分析・活用を通じてマーケットinサービス事業を展開。

1つの成功モデルをきっかけに全国展開を実現

1．直面していた課題

スーパーマーケットにおいて売上の４５％を占める生鮮品の統計データが未整備であることに着目し、生鮮品・総菜を含めた統一化コード「i-code」を開発。
コード統一により収集した販売データを解析し、マーケティング情報として提供することで、地方の流通会社の生産性向上を図る、というビジネスを立ち上げたものの、地方の流通会社ではマーケティングに対する意識が低く、またベンチャー企業という知名度の低さから、流通会社から販売データをなかなか提供してもらえなかった。

2．突破口となったアクション

大手流通チェーンに対抗する某地方スーパーに対し、これまでチラシの特売のみだった販促とは異なる、販売データから解析した優良顧客向けＤＭの発行など新たな販促コンサルティングを提案。　その結果、優良顧客が２．５倍に増加し、特売に頼らない売上増に成功。その後全国各地のスーパーとの契約を成立。

3．アクションの結果

全国各地のスーパーの販売データ収集を拡大するため、グループ企業として株式会社日本流通情報科学センター（JDIC）を設立。i-code 化した地域情報を無料で提供し、同じ地域で店舗毎に売れ行きを比較したレポートの配信や、売り場の改善の提案、精緻な需要予測による廃棄ロス低減など、これまで流通業界にはなかったマーケティングを実施。

4．今後の更なる発展

食品を中心としたビッグデータと天気予報や交通データ等との融合を図り、食品メーカーや卸業者に対する商品開発やマーケティング用データの提供を目指す。また、ｉ－ｃｏｄｅの多言語化で海外事業の展開も目指す。

飛躍のカギ（製品･サービスの開発／情報）

(株)ヤマグチ（でんかのヤマグチ）

（販売、設計、施工業）

東京都町田市

設立：1965 年（昭和 40 年）
資本金：1000 万円
従業員数：45 名（パート社員 9 名を含む）

企業概要：

家庭用電化製品、OA、HA 機器、空調設備機器、住宅設備機器、太陽光発電、火のないエコキュート、IH クッキングヒーター、住まいのリフォームの製品機器の販売、設計、施工を実施している。

顧客の信頼性を上げることで「高売り」による粗利率の増大を実現

1. 直面していた課題

地域に大手量販店の進出が相次ぎ、価格競争では到底勝ち残れない状況となっていた。

2. 突破口となったアクション

1996 年に売り上げ拡大路線を捨て、粗利益重視型に経営方針を変更した。地域に密着して「お客さまにとことん喜んでもらう」便利な電気店として、「でんかのヤマグチはトンデ行きます」を合言葉に、御用聞きサービスに力を入れ、「ちょっとしたお困りごと」に喜んで応えている（例：顧客の犬の散歩、お使い、戸締り、洗濯物の取り込み等）。
一方、「徹底した顧客の絞り込み」、「細やかな顧客情報管理」、「日次の粗利計算による情報」等緻密な経営管理も行っている。

3. アクションの結果

1996 年の経営方針変更後、売上は 16 億から 12 億円へとダウンサイジングしたが、粗利益率は 25%から 39.8% へと右肩上がりで改善した。現在も 40%に迫る非常に高い粗利率を達成（大手家電量販店の粗利益率は約 25%）している。地域に密着し、顧客から絶大な支持を得ている。2015 年度の売上は約 10 億円。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発・販路開拓／情報）

(株)エコファクトリー

（省エネ冷暖房装置製造）

熊本県熊本市

設立：1996 年（平成 8 年）
資本金：4,350 万円
従業員数：15 名

企業概要：

平成 8 年に設立したベンチャー企業。独自開発した輻射熱方式の省エネ冷暖房装置「ecowin」等の製造・販売。国内の活動に止まらず海外にも販路を求め積極展開。

客観的評価による認知度向上と海外展開

1. 直面していた課題

同社のエコウィンは、遠赤外線の輻射による熱移動の原理を応用し、省エネ性能・快適性等を追求した次世代型輻射式冷暖房システム。製品に改良を加え住宅・オフィス・施設（医療・福祉施設、体育館等）等への導入、ものづくり日本大賞「優秀賞」をはじめとして数々の賞を受賞するなどの評価を得ていた。
しかし、従来型の空調システムに比較して、ランニングコストが著しく低いものの、初期投資コストが高めなこと、また、同社が設立して間もない開発型ベンチャー企業のため認知度が低く、公的部門への導入実績もないため伸び悩んでいた。

2. 突破口となったアクション

①九州地域環境・リサイクル産業交流プラザ（K-RIP）の九州・中国遼寧省環境ビジネスミッションへ参加し、中国の小雨集成房屋有限公司のオーナーとの出会いから、海外向け製品を製造する合弁会社を設立することで合意。また、留学生のグローバル人材を確保。
②経済産業局「グローバル技術連携支援事業」の支援を受け製品をバージョンアップ。
③早稲田大学と協力して性能評価を行い省エネ効果に客観性を持たせた。
④熊本県のトライアル発注により、官公庁等の実績が出来たことで、業務用としての売上が拡大。

3. アクションの結果

①2011年10月に中国に合弁会社「営口微子空調有限公司」を設立し、2013年6月から現地生産をスタート。さらに、2013年9月には香港に営業拠点となる合弁会社 ecofactory(Asia)Ltd を設立し、アジア諸国向けの営業力を強化。
②省エネ効果のデータ化により客観的評価が可能となり、各種表彰、官公庁等の発注を受けることで、認知度が飛躍的に向上。マスコミにより海外へも広く放送され国内市場、海外市場とも拡大。更に、平成26年度省エネ大賞及び第27回中小企業新技術・新製品賞も受賞。

4. 今後の更なる発展

今後は冷房需要の大きい中国国内を始め、東南アジア・ASEAN 地域及びアメリカなどグローバルに事業展開を図るため、国際会計基準に合わせた企業経営を行い、平成 29 年度を目処に株式公開を目指す。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

(株)コミュニティタクシー

（タクシー、バス事業）

岐阜県多治見市

設立：2003 年（平成 15 年）
資本金：2500 万円
従業員数：70 名

企業概要：

「タクシーでみんなの足に、便利屋でみんなの手に」を合い言葉に、地域の問題を解決する株式会社として、タクシー事業を中心に、地域交通としてのバス事業、生活支援サービスなどを展開。

住民・行政・事業者の意識改革により、自立した地域公共交通を実現

1. 直面していた課題

岐阜県多治見市は、名古屋のベッドタウンであり、市民の主要な移動手段は圧倒的に自家用車であるが、近年は高齢化が進んでおり、今後自ら運転できない住民が増加する可能性がある。一方で、市内交通の便は十分とは言えず、路線バスは1社あるが、時間的・地理的制約が大きく、市が運行するコミュニティバスも、市内の中心部をフォローするに留まっている。高齢者にとって、安全かつ気軽に外出できる交通手段の創出は、地域の課題となっていた。
そこで、これまでのビジネススタイルから転換し、地域の課題解決に貢献できるようにと、４０名の市民出資により、平成１５年に株式会社を設立した。高齢者に優しいタクシーの他、交通不便地域での高齢者の買物・通院の足となるデマンド型乗合バスや、バス乗り入れのない駅への通勤・通学者向けの乗合バスの運行を計画したが、同業他社からの反対、地域住民からの賛否、交通安全の確保、鉄道高架による車両の高さ制限など、問題は山積みであった。また、市等からの永続的な補助金も見込めず、採算性に不安があった。

2. 突破口となったアクション

市内のある交通不便な団地において、自社が中心となり、住民・行政・事業者による検討会を発足し、近隣の駅への乗合バスの運行に向けて3者が膝を突き合わせて議論する場を設けた。検討を重ねるうちに、徐々に「地域にとって本当に必要なものならば、各者、相当の負担は当然だ」という意見が出始め、3者がそれぞれ主体となって地域交通を考えるという、意識の変化がみられた。

3. アクションの結果

住民・行政・事業者の意識が変わり、実際に運行する側の事業者だけでなく、住民は説明会の招集、行政は監督官庁との折衝といったように、各者ができる範囲で役割分担をして諸問題を解決し、運行に向けて計画を進めることができた。3者が当事者意識を持って取り組むことで、地域のニーズに即した運行計画と持続可能な収支見積が可能となり、補助金に頼らない自立した地域公共交通を実現させることに成功した。

4. 今後の更なる発展

地域を支える公共交通は、地域のニーズの変化に対応する柔軟な運営が求められるため、引き続き住民・行政・事業者との恒常的な対話を続け、協力体制を構築していく。また、他地区での事業展開も検討している。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／資金、情報）

(株)サンクラッド

（中古衣料の購入・販売）

香川県高松市

設立：2013 年（平成 25 年）
資本金：50 万円
従業員数：パート 3 名

企業概要：

学生服のリユース事業を創業。
昔、地域にあった、学生服や体操服の「おさがり」ネットワークを、ビジネスとして再現。

自分(母親)が感じたニーズをビジネスに

1．直面していた課題

・経営者(創業者)は、３人の子供を持つシングルマザーで、長女はハンディを持つ。
子育てしながらできる仕事(創業)が必要だった。

2．突破口となったアクション

・そのための勉強を兼ねて、企業経営者と会える仕事に就業(生命保険の営業)。多くの経営者と会い、生の声を聞いていた。
・成長期の子どもは、すぐ服のサイズが合わなくなり、学生服等で５万～１０万円の出費は痛手だが、昔、地域にあった「おさがり」のネットワークがないことに気づく。
・大型リサイクル店に、「学生服のリユース」の実施を持ちかけたが、商売にならないと言われた。
・子育てと両立できる仕事が見つかりそうになく、長女の養護学校入学を機に、自ら、学生服のリユース事業を開始。店舗「さくらや」を開設。

3．アクションの結果

・店舗が、お母さんのコミュニケーションの場になるなど、「学生服をツールとした地域密着の共感ビジネス」を確立できた。
・フランチャイズで、全国の、子育て中のお母さんの起業をサポートできるようになった。

4．今後の更なる発展

・障害者の社会進出。
現在、洗濯は就労支援施設に依頼しているが、更なる雇用の促進（店舗での接客、管理など）。
店舗に併設した、「カフェ」(作業所を兼ねる)の立ち上げ。
・高校生との商品開発。
痛みがひどくリユースできない学生服の、使える部分の生地を使った小物雑貨の制作など。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

(株)ソプラティコ

北海道小樽市

（フィットネスクラブ事業ほか）

設立：2004 年（平成 16 年）
資本金：1,000 万円
従業員数：497 名（講師 322 名を含む）

企業概要：

従来のフィットネス事業形態にとらわれることなく、顧客のニーズ・利便性を敏感に取り入れた新発想のサービスを融合し、特色ある事業を展開。創業から10年余で、全国14カ所に拠点を有する企業に成長。

新たな発想でフィットネス事業を展開・拡大

1. 直面していた課題

東京のフィットネス運営会社で働いていた現社長が、北海道小樽市の施設に出向していた際に本社が倒産。解雇された地元スタッフとともに、小樽で新たな会社を興すことを決断し 2004 年に創業。ビルの一室を賃借してオープンしたフィットネス施設は、広さ30坪程度と他施設と比べ小規模なものであり、従業員5名、会員数はわずか10名からのスタートであった。

2. 突破口となったアクション

開業時には資金調達が大きな課題となったが、金融機関2行から無担保・無保証で借入することができた。これは、前会社のフィットネスクラブの収益を大幅に改善した社長の実績・手腕と、新たなビジネスプランの実現に向けた熱意に理解が得られたものと言える。同社施設は小規模ながら、会社名（イタリア語：「夢を叶える」）に示されるとおり、単に運動するのみでなく、高級・高品質で顧客に「癒やし」や「楽しみ」を実感してもらえる特色ある施設、サービスの提供に注力したものであった。スタッフ全員が顧客一人一人の要望や健康状態に合わせた対応が徹底され、同社施設は次第に評判を呼び、利用者増加につながっていた。

3. アクションの結果

同社のビジネスモデルは各方面で注目を集め、民間及び自治体等が保有する各種運動施設の運営委託や施設引受の依頼が舞い込むこととなり、現在は全国14カ所（道内11、道外3）に直営施設および運営受託施設を展開。事業拡大に際しても、託児所、温泉、整骨院、ネイルサロン、音楽・映像制作など、新たな発想と顧客起点による多様なソフトサービスを融合することで、設備・器材重視の従来型フィットネスクラブとの差別化を図っている。従業員は約 500 名（正規・非正規・講師）、会員数は約1万人にまで拡大し、開業初年度に約 2,000 万円であった年間売上高は11億円超に及んでいる。また、これら取組が評価され、平成 25 年度「おもてなし経営企業選」、平成25年度「がんばる中小企業・小規模事業者 300 社」に選定されている。

4. 今後の更なる発展

今後も従来のフィットネス事業の形態にとらわれることなく、託児機能の充実や、介護施設やホテル等と連携した高齢者のトータルケアサービス創出、エンターテイメント事業（アニメ・ゲーム等）との融合など、多様な視点から新たなコンテンツづくりを進め、子育て世代の女性や高齢者など多様な利用者ニーズに応える健康づくりの提案・プロモーションを推進していく方針。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発・販路開拓／情報）

医療法人社団大浦会

（高齢者介護事業）

熊本県熊本市中央区

設立：1977年（昭和52年）
資本金：4,366万円
従業員数：370名

企業概要：

介護老人保健施設をはじめとする高齢者向け介護サービス業。「おとなの学校」を開設し、「介護しない介護」により、高水準の在宅復帰率を実現し、グループ会社（株式会社おとなの学校）で全国にフランチャイズ展開。

学校形式で「介護しない介護」により、入所者と職員の意欲を高め、全国展開を実現

1. 直面していた課題

理事長が医師として高齢者に接する中で、施設に入所中の高齢者は意欲が乏しく無気力な生活を送っていることを問題視し、改善すべき最重要課題として認識した。

2. 突破口となったアクション

施設を"学校"と認識する認知症高齢者の存在に着目。2006年に施設運営を学校形式で行う「おとなの学校」を開設した。
「介護しない介護」を目指し、施設内に学校の現場を再現。スタッフが"先生"となり、工夫を凝らした授業を生徒である入所者に提供。これまで生活リズムがなかった介護にメリハリがつき、入所者は勉強を通じた自己実現意識が芽生え、高い水準の在宅復帰率を実現した。
他方、介護スタッフの精神的肉体的負担の軽減が図られ、モチベーションが向上。重労働の代名詞であった介護が、やりがいのある仕事に変わり、低い離職率を達成した。

- 在宅復帰率　：18.6%(2005年) → 67.7%(2013年)　全国平均24%（2012年,老健施設）
- 平均在所日数：80.0日(2013年)　全国平均311.3日（2013年,老健施設）
- 離職率　：　0%（2013年,正規職員）　全国平均23.4%（2012年,常勤介護職員）

3. アクションの結果

フランチャイズ展開を実施。熊本の直営校4校、東京の直営校3校をはじめ、直営/フランチャイズ合わせ全国で14校を展開した。
また、2013年おもてなし経営企業選選出、2007年はたらく母子家庭応援企業選出など、利用者へのサービス面のみならず、職員への処遇面でも高い評価を得ている。

4. 今後の更なる発展

おとなの学校の取組を普及させるため、導入研修・てびき・教材をセットで提供する「おとなの学校メソッド」販売事業を開始した。
また、今後、介護需要の伸びが見込まれる東南アジア地域に向けた海外展開を計画中である。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

(株)ちば南房総

（観光業）

千葉県南房総市

設立：1991 年（平成 3 年）
資本金：9,500 万円
従業員数：正社員 11 名、契約社員 9 名
パート 60 名

企業概要：

道の駅・とみうら「枇杷倶楽部」や道の駅おおつの里・花倶楽部の売店や喫茶店などの運営、商品開発、観光客の誘致などを行っている。

地域を巻き込んだ、特産品を核とした集客と商品開発

1．直面していた課題

かつては海水浴場で非常に賑わい、夏季民宿の発祥地とも言われた旧富浦町であったが、高齢化と過疎化に加え、観光客の減少に直面していた。また、特産品のびわについては、生産量の約 3 割を出荷できない規格外品として廃棄する非効率な状況であった。

2．突破口となったアクション

観光客が夏場に集中してしまうことを踏まえ、季節に左右されない観光客誘致を図るべく、観光会社や地域の農業・商業・工業関係者と連携して、食事や味覚狩り、花摘みなどを一括して受発注する着地型の新しい集客交流モデル「一括受発注システム」を開発した。また、同社が第 3 種の旅行業資格を取得し、地域の窓口として旅行代理店等に対してPRを行い、ツアーの招致を行った。
加えて、同社は湿度を保つ冷蔵庫の実証実験に取り組む東京電力と東京電機大学と協力し、「ウエットエアークーリング」という技術を使った冷蔵庫を導入し、びわの長期保存に成功。規格外品のびわを使った新商品を開発した。

3．アクションの結果

「一括受発注システム」の導入により、大型ツアーバスの誘致に成功し、季節に左右されない観光客の獲得が可能となった。同システムには近隣市を含めて約 100 事業者が参画し、地域経済にも大きな好影響を与えている。
また、「ウエットエアークーリング」技術を活用してびわを長期保存することで、観光客の繁忙期に合わせて、大量に商品を製造販売できるようになった。観光事業単独での黒字化は難しいため、物品販売との組み合わせで収益維持を図っている。

4．今後の更なる発展

近年増加している個人観光客需要に対応するため、一括受発注システムを個人向けに応用するとともに、JRと連携して、個人型旅行商品の共同開発を行う。また、ウェブサイトを活用した情報発信の強化を行い個人客の更なる獲得を目指す。

飛躍のカギ(製品・サービスの開発／情報)

(合資)湯主一條

(温泉旅館業)

宮城県白石市

創業:600 年
出資金:488 万円
従業員数:43 名

企業概要:

宮城県白石市で600年以上続く老舗旅館、湯治客中心の旅館から湯治スペースを個室料亭に改装し大正時代にタイムスリップしたような個室料亭での料理と一人一人のお客様を大事にするおもてなし経営で全国でも有数の人気旅館となる。

湯治客向けの別館を個室料亭に改装し大成功

1. 直面していた課題

600年以上も続く老舗旅館で、増改築を繰り返し、湯治客と観光客の両方を対象に経営をしていたが、観光客や湯治客の減少につれて客室稼働率が大幅に低迷していた。
従来の経営手法では、経営が成り立たないところまで追い込まれていた。

2. 突破口となったアクション

先代社長の息子が経営に参画するようになり、ターゲットとなる顧客を湯治客から40歳代の個人客へと絞り込みを行い、湯治客用に使用していたスペースを個室料亭に改装し、部屋食から個室料亭に変更。大正時代にタイムスリップしたような施設の中での地産地消中心のハイグレードの料理を提供。この企画のアイデアは現社長の若女将の発案によるものである。

3. アクションの結果

改装した個室料亭での料理(メーン料理二品を選択できる)や大正時代を彷彿させる建物・個室での料理は別世界に迷い込んだような感じになり、熟年夫婦から若い女性客まで幅広い客層に人気となり、現在では何ヶ月先もなかなか予約が取れにくい全国でも有数の人気宿となっている。
お客様ひとりひとりを大事にした接客サービスはおもてなし経営の宿としても注目を浴びている。

4. 今後の更なる発展

歴史ある建物や顧客重視の接客は海外旅行客からも人気となることは間違いなく、日本人のおもてなしサービスを受けられる有名旅館となることを期待。
地方創生・活性化のモデルとなりえる好事例。
海外からの観光客の取り込み拡大策も今後の発展の鍵。

飛躍のカギ（製品・サービスの開発／情報）

(株)酒商山田

（酒類販売小売業）

広島県広島市

設立：1941 年（昭和 31 年）
資本金：1,0000 万円
従業員数：20 名

企業概要：

広島市内に2店舗を有し、日本酒、焼酎の販売に特化し、全国の酒蔵約220社との直接取引で年間約6,700アイテムの「日本のお酒」を取り扱っており、その売上げが97％を占める、全国でも類を見ない特徴的な酒類販売店。

小さな酒屋の大きなこだわり、「逆転の発想で需要を創る」

1. 直面していた課題

小売免許の完全自由化、アルコール市場の低迷、ビール等の商品単価の下落など厳しい競争環境にある酒類販売市場において、売上げの75％を占めるビールに頼り切った、競争のない定価販売を行う従来の酒屋のままでは、将来の見通しはたたなかった。何かに特化した酒屋、付加価値と需要を創造する必要があった。

2. 突破口となったアクション

業界の常識にとらわれない独自の経営戦略に基づき、「日本の酒」に特化した事業展開を実施。特に、無名の小さな蔵元の酒を発掘し、無名の酒蔵でも客の手に取ってもらえるようラベルのデザインやアピールすべきポイント、流通業が取り扱いやすい生産方法について酒蔵にアドバイスする。無名時代から取り扱い、広島において有名銘柄に育った酒も多い。（「森伊蔵」、「佐藤」、「萬膳」など）

年間6，700もの多くの商品アイテムを扱っており、取引先の個々の要望を最大限に聞き、各店の料理や客単価にあった最もよい商品を薦めることも可能。商品にあう料理メニューの提案や、営業が軌道に乗るためのイベント企画等も手伝うなど、営業に係るワンストップサービスの提供を行っている。

3. アクションの結果

商品の仕入元（酒蔵）、取引先双方に対して、付加価値の高いサービスや商品を提供することで今では多くの酒蔵が㈱酒商山田を訪ねるようになり、全国の酒蔵220社と直接の取引を行い、年間6，700アイテムの付加価値の高いお酒を取り扱っている。

特定の取引先のウエイトを高めるのではなく、小さな取引先を増やした結果、売上げの6割は広島を中心に全国1，600店にのぼる飲食店向けである。飲食店に売り込みをしない、お客様に喜んでもらうことで飲食店が繁盛してほしいと、人と人のつながり・ご縁を大切にする経営姿勢が、口コミで伝わり全国からの取引依頼につながっている。

取引先に対し、一物一価の適正価格で現金取引の安定した経営を行っており、25年間で売上げを5倍に増やしている。（平成 26 年度売上高約752百万）

4．今後の更なる発展

蔵元と共に、日本のSAKEの伝道師となることを目指し、フランス、中国、東南アジアへの日本酒の輸出に注力していくため、平成 27 年1月輸出酒類卸売業の免許を取得。平成 26 年 10 月、フランスで日本酒の紹介、同 11 月にフランスのメディアが来広しテースティングパーティを開催。この様子は現地フランスでも取り上げられたほか、平成 27 年 1 月、広島地元テレビでも放映された。
また、平成 27 年5月に広島駅名店街店をオープンする予定。
今春、新卒者3人を雇用。平成 27 年度売上げは約9億円を予定。平成 28 年度は、10 億円を予定している。

《受賞歴》
2013年　がんばる中小企業・小規模事業者300社
2012年　第20回中国地域ニュービジネス特別賞

飛躍のカギ（販路開拓／資金）

(株)コメリ

（小売業）

新潟県新潟市

設立:1962 年（昭和 37 年）
資本金:188 億円
従業員数:11745 名

企業概要:

金物・建築資材と園芸・農業用品に重点を置いたホームセンターを経営。
独自の商品展開に加え、物流・情報システムの刷新とドミナント出店方式の採用で、高効率化とコスト削減を実現し、専門性と利便性を兼ね備えたサービスの提供に成功している。

取扱商品の専門性を武器に、ドミナント出店方式を展開

1. 直面していた課題

1973 年の石油ショックを機に、1977 年にホームセンター事業に参入。その後、大店法により店舗面積に規制がかかり、限られた店舗面積で如何に独自性が発揮できるか試行錯誤していた。

2. 突破口となったアクション

大規模な雑貨スーパー的なホームセンターではなく、創業の地の地場産業である金物・建築資材と、生業としていた農業資材に重点を置くことによって他社との差別化を図り独自性が発揮できると考えた。
業界に関しては素人集団であったため、その実現のために多店舗展開を支える経営基盤としてチェーンストア理論を学び、原理原則に従って基本に忠実に実行した。
コメリの「ハードアンドグリーン」は、そういう経緯で開発された業態で、2016 年度中にはハードアンドグリーンのみで 1000 店舗を達成する見通し。

3. アクションの結果

大規模雑貨スーパー的なホームセンターとは一線を画し、専門的な品揃えと郊外中心の店舗ネットワークにより、“ホームコンビニエンスストア”として地域の利便性向上に貢献できた。また、ドミナント出店方式により、商圏を「面」で押さえて店舗間移動時間の縮小による社会的コストを削減し、効率の高い店舗管理を実現した。

4. 今後の更なる発展

Web を用いた EC 展開にも注力して既存店舗と有機的に関連づけ、直営 1170 店舗（2015 年 5 月現在）の経営資源を有効に活用し、人口減少の国内にあっても地域の生活インフラ基盤の一助となれるよう、今後ますますの店舗展開を図る。

飛躍のカギ(販路開拓／資金)

安藤 誠
(ウィルダネスロッジ　ヒッコリーウィンド)
(ペンション経営、アウトドアガイド)

北海道阿寒郡鶴居村

設立:1999 年(平成 11 年)
個人事業主
従業員数:3 名

企業概要:

タンチョウの飛来地として有名な鶴居村においてペンションを経営する他、北海道認定のプロのアウトドアガイドとしても活躍。 また、自身の目利きによる陶器や雑貨買い付けの他に、平成 18 年から「安藤誠の世界」と題して全国で講演活動も行う。

小規模事業でも国際展示会への積極出展で販路拡大に成功

1. 直面していた課題

釧路湿原はタンチョウをはじめとする野鳥の宝庫であり、国内でもコアなバードウォッチャーが来訪し、安藤氏も日本人向けのガイドとして成功していたが、消費額の多い海外客はわずかだった。

2. 突破口となったアクション

平成 21 年 1 月、中小企業地域資源活用促進法の事業計画の認定[*1]を受け、補助金[*2]を活用して同年 8 月にイギリスで開催された世界最大のバードウォッチの展示会「ブリティッシュ・バードウォッチング・フェア」に出展。これに向けた英語版のパンフレットも作成し PR を行うとともに、本場イギリスのバードウォッチングの体験視察も行った。

*1 認定事業名:「自分流の観光」を求める旅行客に向けた釧路湿原体験観光プログラムの発掘・提供

*2 平成 21 年度 新事業活動促進支援補助金(地域資源活用新事業展開支援事業)

3. アクションの結果

「ブリティッシュ・バードウォッチング・フェア」に出展した結果、

・イギリスのバードウォッチャーの間ではタンチョウは非常に人気が高く、また道東に生息するオジロワシ等の人気も高いことが判明。

・海外を巡るバードウォッチャーにとって、安藤氏のような「宿泊可能」「プロガイド」「英語堪能」の３拍子揃っているガイドのニーズは相当高いことも判った。

・現地のツアーエージェントとのコネクションができたことに加え、帰国後すぐに展示会でＰＲしたバードウォッチャーから予約が入り、2 ヶ月後には来日した。

などの成果があった。

また、本場イギリスのバードウォッチを体験視察したことで、鳥の観察方法だけでなく使用機材準備や休憩の仕方など、現地に行かないと判らなかった経験を積むことができた。

これにより、ガイド付きで最低でも 5 泊程度はする消費額の多い海外客が大きく増加し、平成 25 年 12 月期の売上は、出展前の平成 21 年度からの 4 年間でほぼ倍増となった。

このほか国内客のリピーター増や、数組の国内客をイギリスに連れて行き、ガイドしたこと等も売上増加の要因となっている。

4. 今後の更なる発展

宿泊(団体客用)、及び物販のスペースの拡大。

飛躍のカギ（販路開拓／資金）

（有）ビューティフルライフ

（理美容業）

大分県大分市

設立：2000 年（平成 12 年）
資本金：300 万円
従業員数：19 名

企業概要：

1）高齢者等対応型移動理美容車両　2）理美容師派遣訪問　3）在宅訪問やユニバーサルサービス機能を持つ小規模店舗――の 3 形態を運営し、理美容総合サービスを提供。

全ての不自由な方々への理美容サービスを提供

1．直面していた課題

全ての身体の不自由な方へ理美容サービスを提供するべく、訪問理美容サービスを開始。高齢者や身体の不自由な人、病院や福祉施設にいる方々へも、おしゃれな髪形や美容師との会話が楽しめるようなサービスを提供し、そこから喜びや生きがいを感じてもらうことを目指した。
しかし、既存の理美容機器では、身体の不自由な顧客にとっては施術時の身体的負担が大きく、理美容師にとっても、介助行為による腰痛やサービス提供時の安全性の確保が課題だった。
確証を得るため全国同業他社へのリサーチをおこない、訪問理美容における安全で安心・快適な理美容の提供を可能にするための専用機器やマニュアルの必要性を確信した。そこで増加する高齢者等へのニーズに対応できる機器や教育の研究開発を開始した。

2．突破口となったアクション

研究開発は、中小企業庁の新連携認定を受け、助成金による支援を受けながら、佐賀大学の松尾清美准教授との共同研究に発展した。身体の不自由な顧客、理美容師双方に優しい多機能車いすや移動シャンプー台などを開発した。しかし、資金不足と販売力が無かったため生産販売に進めなかった。
その後、東日本大震災が起こった。過去の震災ボランティアの経験から、製品を持参すれば被災者の方々に役立つと確信し、多機能車いすと移動シャンプー台を移動理美容車に積込み、避難所を回り、2 週間で 700 人のカットや洗髪を行った。これが NHK 等のメディアでも取り上げられ、多機能車いすは、現地の仮診療所での歯科診療でも活躍をし、『十分な治療が出来た』と感謝の言葉を頂いた。
ソフト面においても、新連携の支援により、EU 諸国の医療機関や施設の視察を実施して感染予防対策の必要性への知見を得た。これにより、身体の不自由な人向けの施術や介助サービス、危険予知訓練、ヒヤリ、ハット、クレームの収集によるリスク管理体制、感染予防対策等の構築をはかった。

3．アクションの結果

震災ボランティア後、参加した理美容師や仮設診療で製品を使用した医師等の口コミにより問合せが増加した。同時に、開発連携していた企業からの支援を受けて全国販売に至った。
これら製品は、高齢者等の負担の軽減に繋がり、快適に理美容サービスを受けることが可能になり、QOL の向上に貢献した。多機能車いすにおいては、米国及び国内特許を取得し、「特許庁長官奨励賞」を受賞した。また開発チームは「ものづくり日本大賞優秀賞」を受賞した。結果として、理美容業界で売れ出し、医療機関からも高い評価を得たことから、病院や介護施設からの引き合いも増加してきた。

また、高齢化に対応する製品や安全対策の構築は、安全･安心･快適な訪問及び店舗での福祉理美容の提供における業務改善が進み、医療機関からの信頼も深まっている。

4．今後の更なる発展

特許の応用や、在宅訪問に対応した各種ヘルスケア製品の開発を進めているが、高齢者のさまざまなニーズに対応する、ワンストップサービスを念頭に、理美容に限らずあらゆる福祉に携わっていく。

飛躍のカギ（販路開拓／人材）

(株)イシド

（民間教育業）

千葉県白井市

設立:1973 年（昭和 48 年）
資本金:1,500 万円
従業員数:30 名

企業概要:

教室の多店舗展開及びチェーン展開、インターネットそろばん学校の運営・管理、珠算関連教材の企画・展開を行い、珠算専門塾としては全国トップクラスの教室数を展開。珠算日本一の生徒を数多く輩出し、特に幼児指導に強みを持つ。

ITを利用したオンライン教育及び顧客管理

1. 直面していた課題

2000 年から 2005 年にかけて珠算のニーズが低下し、IT 化の波とともに必要性すら問われ教室数・生徒数ともに減少。また同社が存在する千葉県白井市近隣は転勤の多いエリアで、引越で珠算をやめる生徒が多く見受けられた。

2. 突破口となったアクション

2006 年頃からインターネットそろばん学校の需要が高まり、動画やアニメーションなど容量の大きいアプリケーションを利用できるインフラを整備。また利用者数の増加に伴い業務の自動化も図る必要があり、e ラーニングシステムと課金サイトを連動させた。

3. アクションの結果

入金確認・ユーザ登録・生徒管理まで全て自動化でき、事務負担が従来の 1／3 になり人的コストも削減。また Web 上で受講生の囲い込みや関連書籍の販売などが可能となった。
IT 化により生徒の増加に対応、促進できたことからグループ教室数が 20 から 76 に、直営教室生徒数は 2000 人から 3500 人に増加。売上高は 157 百万円から 274 百万円と大幅に増大した。年間の教師資格取得者数も 3 倍に増加した。

飛躍のカギ（販路開拓／人材）

タイガー産業(株)

（総合金物卸商）

沖縄県うるま市

設立:昭和 54 年 6 月
資本金:3000 万円
従業員数:165 名

企業概要:

総合金物卸商としてスタートした同社は、工場部門のタイガー工業株式会社を持ち、自社製品（吊りボルト等）も扱うメーカー兼商社として大阪、仙台、東京など日本各地に営業拠点を持つ。平成 9 年には中国・南寧市にも工場を設立し、段階的に県内工場及び中国工場を拡充。

域外への展開により市場を拡大

1. 直面していた課題

　将来的に問屋レスとなり、メーカーがその機能を担う時代になることを課題と捉え、工場部門を持ち製造部門を持ったが、沖縄県内では市場があまりにも小さく、県外から既製品を移入した方が利益を確保できることから製造業としての限界を感じた。

2. 突破口となったアクション

沖縄で製造したものを市場の大きい県外へ展開していくことが必要と考え、東京など日本各地に営業拠点を持った。売上増加に伴い、大阪工場、中国工場と生産体制も増強。

3. アクションの結果

　沖縄という小さな市場に止まらず市場を域外に展開したことで、現地での市場調査を捉えるノウハウが蓄積され、人的ネットワークが形成され、現在の売上増加につながっている。
平成 11 年の売上高 39 億円、平成 26 年は 71 億円と順調に成長している。（従業員数平成 13 年 109 名、平成 26 年 165 名）

4. 今後の更なる発展

主力商品の建築物基礎杭「アルファウイングパイル」の改良に成功し、「ＴＧパイル工法」を完成させた。今後も、国内の生産拠点を沖縄とし、さらに中国工場も拡充。今後さらに県外・海外からの大口需要に応えると同時に、地元の雇用に貢献していくという計画。

飛躍のカギ（販路開拓／人材）

(株)ビック・ママ

宮城県仙台市

設立:1993 年
資本金:3000 万円
従業員数:251 名

（サービス業）

企業概要:

洋服のリフォームサービス業。百貨店、ファッションビルにテナントとして出店、修理受付窓口を開設し、ズボンの裾上げ、洋服の修理、セーターのほつれ修理、アクセサリーや革製品の修理を受託。拠点の修理工場にて修理を行い、受託した受付窓口で修理品を受け渡す。東北、東京地区周辺、広島、新潟、大阪、北海道に多店舗展開。（店舗数70（内海外拠点1），修理工場4）

現地人材の育成による質の高いサービスにより、海外展開を実現

人材育成

1. 直面していた課題

人口減に伴う技術者不足や国内マーケットの縮小が懸念される中、アジア圏の成長を取り込んだビジネス展開を図るため、海外展開を決意。海外1号店として、英語圏で、文化も成熟しているシンガポールにターゲットを定め、平成26年にシンガポールに進出したが、現地人材の確保・育成の課題に直面。

2. 突破口となったアクション

自社スタッフの長期派遣により、縫製技術に加えて、仕上げや接客マナー等の文化的な違いを重視した現地従業員の教育を実施し、サービス全体の質の向上を図った。

3. アクションの結果

質の高いサービスの提供により、海外進出先でも順調な事業展開が図られ、平成27年5月にはシンガポール2号店のオープンに成功。

4. 今後の更なる発展

本社で新たに外国人人材を雇用し、人材育成も含めた海外展開体制を強化。今後は、欧州等への更なるビジネス展開を検討中。当面は現地日本人向けのサービスを中心に展開していくが、海外進出先での新たな需要も掘り起こし、リフォームサービスを通じた新価値創造や環境保全活動への貢献を目指す。

飛躍のカギ（販路開拓／人材）

（有） 風曜日（ピュア・フィールド風曜日）

（宿泊業）

北海道弟子屈町

設立：1999 年
資本金： ―
従業員数：2 名、他パート数名

企業概要：

ユニバーサルデザインへの多面的な取り組みで、観光と宿泊に安心と快適を提供している。

ユニバーサルデザインへの多面的な取り組みで、観光と宿泊に安心と快適を提供

1．直面していた課題

開業後、北海道内の経済が悪化したため、札幌をはじめとする道内利用者の伸びが鈍化し、採算状況が悪いことから広告宣伝費の予算もなく、新規の顧客を獲得しにくい状況が課題だった。

2．突破口となったアクション

「ユニバーサルデザイン化」をコンセプトに、ホテル内のハード面・ソフト面のサービスと、バリアフリーな周辺観光ルートや施設の紹介を行うことで、顧客に心地よい滞在を提供した。「地域の繁栄なくして、風曜日の繁栄はない」
という考えのもと、ユニバーサルな観光地づくりに取り組み、
誰でも参加できるアウトドアメニュー（カヌーや乗馬等）の開発や車椅子トイレマップの作成、地元ならではの観光スポット紹介、飲食店などへの車いすでの利用者の受け入れ交渉などを行った。
２００９年４月、体の不自由な方の旅のサポートを目的とした住民組織「てしかが UD プラザ」を設立、車椅子操作や観光地案内などのサポートを通して、地元住人との交流を深めている。

3．アクションの結果

宿泊業としては素人であったため、当初 1～2 年は接客ノウハウがなく、一方では顧客の要望を引き出すことができず、また一方で要望の多い顧客に対しては全ての要望に対応しようとしていた。ここに限界を感じ、「できることにはできる」、「できないことにはできる範囲と代替案を提示する」ことで明確な意思表示を行った結果、障害者にも健常者にも自然体で対応できるようになり、さらに顧客の深層にある要望まで引き出せるようになったことから、居心地が良いという顧客が増え、連泊希望のお客様やリピーターも増加した。現在、宿泊客の 7 割がリピーターとなっている。

4．今後の更なる発展

道東に位置するピュア・フィールド風曜日と同じコンセプトを持つ宿泊施設を、道南に 1 つ、道央に 1 つ建設し、これらをネットワーク化することにより、広大で自然豊な北海道を誰もが訪れて楽しい「ユニバーサルデザインの観光地づくり」を目指す。

飛躍のカギ(販路開拓／情報)

(株)オオクシ

(理美容業)

千葉県千葉市稲毛区

設立:1982 年(昭和 57 年)
資本金:4000 万円
従業員数:171 名(パート含む)

企業概要:

株式会社オオクシは、理念とフィロソフィーを全従業員と共有している事を強みに、一定の商圏において獲得した圧倒的な客数と地域ブランド力を活かしたトータルビューティービジネスを展開しており、千葉県内を中心に理容事業 1 店舗、美容事業 9 店舗、カットサロン事業 30 店舗を展開している。

サービスの見える化による顧客の獲得

1. 直面していた課題

当時の理美容業界の特徴として、数値化などせず勘で経営する事が多く、そのため顧客の求める価値を理解できないまま、事業展開していた。またスタッフに対する評価も勘で行う傾向が強くあった。さらに理美容室の店舗数は、コンビニの 6 倍以上であり、オーバーストアのため1店舗あたりの商圏は非常に狭く、なおかつ他店と差別化することが難しく同質競争の激しい業界である。小商圏の中で生き残っていくためには適者生存の考え方に徹し、今来店している顧客に感動し喜んでいただき、リピートしてもらうこと、同質競争を避けるために何をすべきなのか、また人材の確保が大きな課題だった。

2. 突破口となったアクション

公的支援の専門家派遣スキームを活用したことにより POS データの分析をより見やすく、細かく行うことが出来るようになり、スタッフに伝わりやすくなった結果、共有することが出来、成果にあらわれるようになった。リピート率の情報把握や、担当スタッフ、顧客の年齢、利用したサービスメニューごとのサービスを「見える化」した。分析により発掘されたスタッフ個々の課題に対し、技術の習得や接客改善等のためのスタッフ向け教育プログラムを実施し、改善に努めた。
POS レジ導入により顧客の要望、自分たちに求められているものが見えてきたので、必要のないものを削ることで大幅なコスト削減が実現出来た。

3. アクションの結果

サービスの「見える化」等を通じて、集客・リピート率の向上に注力し売上を向上することにより、業界水準では 40%前後とされる売上に対する人件費率について、約 50%という高水準での設定が可能となった。
様々なムダを省いたことで生産性が向上、業界全体では 90%以上が未加入の社会保険に加入することが出来、その結果、業界水準よりはるかに低い離職率を実現することができた。長く勤めてくれるスタッフが増えたことで、顧客の信頼が高まりリピート率をさらに上げることに成功し、12 年連続 2 ケタ成長となった。
また、個々に合わせた教育プログラムの実現で、今まで採用できなかったブランク、アシスタントの採用を可能としたばかりではなく、スタイリストになれるまでの時間を大幅に短縮することが出来た。

4．今後のさらなる発展

教育プログラムの精度を上げ、出産育児等で一度現場を離れた女性スタッフの採用を進めると同時に、管理職の女性登用を積極的に行い、女性にとっても働きやすい環境を整えている。（現在取締役はすべて女性、本社管理部部長も女性）

また教育制度の違いや働く環境の劣悪等で、スタイリストになれずに現場を離れた美容師に対して求人をかけ、独自の教育プログラムで、営業時間中に給与を支払いながら研修出来る仕組みにし、さらには負担になっていたカットモデル手配、ウィック購入も会社が負担、社員寮も用意し、営業中に研修を行えることで研修に集中できる環境を整えた。長い間美容業界を離れていた人は家族がいるため、収入が無いと生活できないので、売上は全くないが、最低賃金を上回る給与を支給している。

人材確保の難しい業界ではあるが、新しい教育プログラムを軌道に乗せることで、今後の人材不足はかなり軽減できると考えられる。

長く勤めてくれるスタッフが増えたので、その要望にこたえ生涯何かしら働き続けられるような体制作りを模索している。

独立を考えているスタッフには独立支援のスキームを、現在、公的金融機関にご協力頂き取り組み始めている。

飛躍のカギ(販路開拓/情報)

澤の屋旅館

(宿泊業)

東京都台東区

設立:1949 年(昭和 24 年)
資本金:―
従業員数:―

企業概要:

下町の家族経営旅館というアットホームな雰囲気や、文化や習慣の違いに寛容に対応するサービスなどで、外国人観光客の拠点として外国人観光客から人気を博している。

外国人観光客に愛される下町の家族経営旅館

1. 直面していた課題

修学旅行生の受け入れで業績を伸ばしてきたが、1970 年大阪万博を境に宿泊客は一気に減少し、1982 年ついに宿泊者ゼロの日が 3 日間続き、廃業か転換を求められていた。

2. 突破口となったアクション

外国人観光客の積極的な受入れを決断。外国人旅行者の受入れに積極的な家族旅館組織「ジャパニーズ・イン・グループ」に加盟し、同組織から世界に配布するパンフレットや、それを介して受ける取材等で積極的な情報発信を始めた。
また、1998 年には英文のホームページを立ち上げた。

3. アクションの結果

外国人宿泊客の増加により起こる文化や習慣の違いからのトラブルにも寛容に対応し、門限を守れない旅行者には鍵を貸し出すなど、できるだけ顧客の意向をかなえるよう配慮することができるようになった。澤の屋だけではなく、澤の屋のある谷中エリアに興味を抱く欧米流の探索的な個人旅行に対応するため、谷中界隈の町ぐるみで旅行者を受け入れる体制ができるようになった。

4. 今後の更なる発展

小旅館としては極めて早い時期から宿泊予約客の無断不泊に対して、クレジットカード機能でキャンセル料を受け取るギャランティー・リザベーション制度を採用し、普及に尽力している。

飛躍のカギ（販路開拓／情報）

黒川温泉観光旅館協同組合

（宿泊業）

熊本県阿蘇郡

設立：1961 年（昭和 36 年）
資本金：－
従業員数：－

企業概要：

旅館組合を推進の核として「黒川温泉一旅館」をコンセプトに、共通の仕組みづくり、PR推進、温泉街の空間的魅力強化を一体的に推進。

共通の仕組みづくりの推進による集客力の拡大

1．直面していた課題

黒川温泉の開湯は定かではないが、江戸中期にはあったと言われている。しかしながら温泉があるだけの寂れた山峡の集落であり、湯宿を営んでいたものの、ごく稀に旅行客が訪れる以外は近隣農家の人たちの湯治場として利用されていた。大型温泉旅館が全盛の高度経済成長期には、家族的経営の小規模旅館は歓楽温泉地とは程遠い存在であり、時代の流れに乗れず、「地図にも載ってない温泉地」で、湯治客が主体の温泉地であった。

2．突破口となったアクション

１９８０年代になると、世代交代が起き、都会からのＵターンした後継者も一緒になり、看板の統一化、雑木の植樹、各旅館による露天風呂の整備等、様々な試みを行った。中でも特筆すべき物は黒川温泉観光旅館協同組合で入湯手形を発行し、各旅館の露天風呂に自由に入浴できる制度を導入したことである。

3．アクションの結果

これらの努力が功を奏して「鄙びた田舎の風景」ともいえる現在の景観と街並みが出来上がった。
黒川温泉では「一つ一つの旅館は部屋であり旅館に通じる道は廊下」とみなし、温泉街全体が一つの旅館と考える「黒川温泉一旅館」という姿を目指している。そのため、街路を中心に空地、旅館の庭先、商店街の敷地等への植樹や、農家の古い佇まい、特に「蔵」と呼ばれる倉庫等の整備など、黒川全体の雰囲気づくりを進めた結果、宿泊客の口コミやメディア等の取材により、黒川温泉全体の雰囲気が全国的に評判となった。これらの取り組みにより、黒川温泉全体の宿泊客が増加し、日本だけでなく、アジアを中心とした諸外国からも多くの観光客が訪れている状況である。

4．今後の更なる発展

県や大学と連携し、美肌のためのメニューや健康増進のためのメニューを開発し、更なる顧客の獲得を目指している。

飛躍のカギ（新分野進出／資金）

ウェルネット(株)

東京都千代田区

設立:1983 年（昭和 58 年）
資本金:6 億 6778 万円
従業員数:74 名

（情報処理サービス）

企業概要:

主たる事業は代金決済・電子請求・電子決済、携帯認証ソリューション等の開発・提供。消費者が払込票によりコンビニで容易に支払いができるコンビニ収納代行サービスや、パソコンや携帯電話で購入した商品の代金を、サーバーからリアルタイムで送付する支払予約番号により店頭で支払いができるマルチペイメントサービスを展開。※平成22年度情報化促進貢献企業等表彰経済産業大臣賞受賞

国内初のコンビニ決済サービスの展開で売上拡大

1. 直面していた課題

同社はLPガスや灯油を販売する株式会社一髙たかはし（現社名は株式会社いちたかガスワン）の経理部門の分社化により設立され、自社内のLPガスや灯油の販売において、代金回収業務の利便性向上及びコスト削減という課題に向き合っていた。

2. 突破口となったアクション

同社の課題の解決策として、当時、電力会社など大手企業が既に取り組んでいた払込票を利用したコンビニ決済サービスの導入を検討していたが、中小企業では信用力が無く、取引してもらえる金融機関が見つからなかった。中小企業でもコンビニ決済を利用できるようにしたいという思いから、まずは中小企業の代金回収業務のコスト削減に貢献する新たな事業計画「コンビニ収納代行サービス」を策定し、新規事業法の認定を受けた。この認定をきっかけに、投資育成会社からの投資が得られるなど、信用力が向上。取引金融機関も見つかり、サービス展開が実現した。
また、払込票による決済よりも迅速で簡易な決済サービスとして、リアルタイムで現金決済ができる「マルチペイメントサービス」の開発のために、中小企業創造活動促進法の認定を受け、補助制度を活用しながらサービスの基礎となるソフトウェアの技術開発等の初期投資を行った。

3. アクションの結果

同社はこれらサービスを安全・安心に運用するとともに、ITの強化を継続的に実践してきたことにより、ローソンやファミリーマートなどのコンビニを皮切りに銀行ATMやネットバンキングでの利用が進み、豊富な決済インフラ網を有するネットワークを構築することができた。現在はほとんど全ての航空会社や高速バス事業者、大手Eコマース事業者など幅広い業種に採用されるなど、事業は順調に推移し、平成16年12月にJASDAQ市場に上場。平成21年には本社を札幌から東京に移転し事業を拡大。売上高は直近で76億円まで成長し、平成26年12月には東証一部に指定された。

4. 今後の更なる発展

同社のサービスは、Eコマースを支えるインフラとなりつつあり、現在もこのインフラをベースとして「あったら便利だな」と思うサービスの開発提供を積極的に進めている。

飛躍のカギ（新分野進出／資金）

(有)かよう亭

（宿泊業）

石川県加賀市

設立：1978 年（昭和 53 年）
資本金：500 万円
従業員数：18 名

企業概要：

加賀市山中温泉郷にある、数寄屋造りの小規模な純和風温泉旅館。
1 万坪の敷地に客室数 10 室（収容人数 25 人）のみとし、顧客への細やかで行き届いたサービスを追求している。

上質なサービスで国内外から高い評価を得る

1. 直面していた課題

1973 年のオイルショックを契機に、団体ツアーの誘致を前提にした規模と効率性重視のサービスはやがて破綻するという危機感。地域に根ざした上質なサービスの提供を目指すとともに、本物のもてなしとは何かを徹底的に追求することを課題とした。

2. 突破口となったアクション

1977 年に採算性や客室稼働率などを無視して、小規模旅館にリニューアル。施設面では、1 万坪の敷地に当初 40 室以上あった客室を 10 室（収容人数 25 人）のみとし、シックハウス建材やオーガニック材に変更。サービス面では、生産者名までわかる地場の食材・食器を使った料理の提供や外国人旅行客に対する伝統工芸の現場への案内を実施。販売面では、オープン披露や宣伝費、旅行代理店との契約は一切なしとした。

3. アクションの結果

リニューアル当初 3 年間は経営的に苦しい状況が続いたが、口コミにより宿泊客やリピーターが徐々に増加。「もてなし」など、数字には表れない簿外の資産づくりの大切さを全従業員にしっかりと意識させ、その洗練された「日本のおもてなし」により、顧客には社会的影響力の高い著名人・文化人・経営者、外国人を獲得しており、多くのマスコミ取材や記事掲載による PR 効果も高い。客単価は 5 万円だが、外国人旅行客は約 2 割を占めている。海外のホテルとの連携や、富裕層向け旅行博「インターナショナル・ラグジュアリー・トラベル・マーケット」へ参加するなど、国際展開にも先進的な取り組みをみせている。
2009 年には富裕層向けにアプローチする観光、食などをテーマにして「ラグジュアリーライフスタイル国際会議」を地元金沢で開催し、この国際会議を中核とする事業は「地方の元気再生事業」（内閣府）に採択された。

4. 今後の更なる発展

職人未来塾（豆腐工房、和菓子職人、蒔絵師等 20 名）で、日本の「ルーツ」は地方にあるとの考えから、加賀の「本物」を欧米に発信する活動を行っている。

飛躍のカギ(新分野進出／資金)

(株)福島情報処理センター

福島県郡山市

設立:1965 年(昭和 40 年)
資本金:2,000 万円
従業員数:220 名

(情報処理サービス業)

企業概要:

福島県の地方公共団体を中心としたシステム構築から運用までのソリューションを提供

医療・介護福祉分野への展開で成功

1. 直面していた課題

「平成の大合併」の収束に伴い地公体事業も特需事業が少なくなり、また、民間企業向けシステムも受託開発型からメーカー提供ソフトの導入支援・カスタマイズが主流になりつつあるため、これまでの自社開発システムに代わる粗利・収益の確保が課題であった。
全国で高年齢化が進む昨今、医療福祉分野システムへの需要が高まることを想定し、平成 19 年、新事業戦略で医療分野への参入を計画。平成 20 年より医療特化チームを少人数で立ち上げた。2 年で黒字化を目標として試行錯誤する中、平成 21 年に「日医標準レセプトソフト ORCA」の認定事業所となり、福島県医師会とのパイプを強める。同時に、中核病院向けの基幹システム提案・受注にも注力するため、メーカーとのアライアンスを強化してきた。しかし、事業として歴史の浅いチームの収益安定は理想とは程遠いものであり、さらなる仕掛けが必要であると、日々協議を重ねていた。

2. 突破口となったアクション

平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災は、これまでの様々な常識を根底から覆すものであった。それは医療・介護のシステムにも大きく関わるところであり、避難者情報・身元確認・BCP 対策の観点から、これまでの「施設毎スタンドアロン型」に代わり「センター集約型 ASP サービス」「広域施設間医療福祉情報連携」を求めるユーザが増えた。それに伴い、弊社の提案の機会も増加した。ただし、ユーザ個別で導入するための資金繰りははやり厳しく、需要はあるものの、なかなか導入には至らなかった。
平成 25 年以降、東日本大震災復興交付金をはじめとし、国からの補助金が確保できるようになると、それに伴い医療福祉分野への投資が増え、県内ユーザのシステム電子化が進みつつある。

3. アクションの結果

平成 25 年には「日医標準レセプトソフト ORCA」ベースで、診療所 70 ユーザを確保することができた。
診療所向けサービスとしては「ASP 型電子カルテ」とのセットでの導入も増えている。
また、同平成 25 年には、上記補助金事業のひとつである「中核病院向け地域医療連携事業」にも携わり、チーム立ち上げから 5 年後に黒字化達成。6 年後の本年度は、「福島県 医療福祉情報連携基盤構築事業」に本格的に携わり、更なる事業拡大を見込む。

4. 今後の更なる発展

昨年、本年の結果は補助金事業であるが故、達成できたものと分析される。
本件の補助金事業で、これまで入り込めなかった他社基幹システムユーザとのパイプも構築され始めたので、これを足掛かりとして、更なる深耕を推し進めたい。

今後は、当社敷地内に併設するデータセンターを有効活用し、施設間の中継ハブセンターとしての拠点間通信、センター集約型サービスを絡めて、さらなる売上・収益の確保を目指す。
各医療福祉施設毎での予算確保は困難であることから、地域医療福祉の発展のため、また、サービスを受ける住民の安心・安全のため、さらなる有効な補助金の交付が期待されるところである。

飛躍のカギ（新分野進出／人材）

(株)いろどり

（情報コンサルティング業）

徳島県上勝町

設立:1999 年（平成 11 年）
資本金:1000 万円
従業員数:7 名

企業概要:

㈱いろどりが位置する徳島県上勝町では、２００軒の生産農家が年間３２０種の葉っぱや花物・山野草を生産している。これらの素材を料理用「つまもの」として商品化し、全国の市場を経由して高級料亭などに出荷しており、会社としてはICT端末を活用した生産農家への情報発信と全国への商品の拡販を行う「情報センター」の役割を担っている。

「産業福祉」の理念に基づき、高齢者の活力を生み出す

1. 直面していた課題

町の人口は年々減少し、主な産物であった木材や温州みかんは輸入自由化や産地間競争が激しく、伸び悩んでいた。さらに 1981 年には局地的な異常寒波が上勝を襲い、ほとんどのみかんが枯死。一年間でみかんの売上は約半分となり、農業は大打撃を受けていた。

2. 突破口となったアクション

当時農協職員であった横石知二（現・㈱いろどり代表取締役）は、町の半数近くを占めるお年寄りが活躍できるビジネスはないかと模索し、″つまものビジネス″＝″葉っぱビジネス″を 1986 年にスタートさせる。1998 年には、コンビニのPOSシステムを参考に、高齢者が自ら市況情報を確認してマーケティングを行い、生産品目や出荷数量の調整を行える「彩ネットワークシステム」を構築した。

3. アクションの結果

高齢になっても「お金を稼げる」仕組みをつくったことで、生産農家は、「忙しゅうて病院に行っとるヒマないでよ」と、生涯現役で役割を持ち生き生きと働いている。このため上勝町は、高齢化率は徳島県下で一位であるが、住民一人あたりの医療費は低い水準にある。また、年間 2000 人を超える視察者や、延べ 500 名を超えるインターンシップ生の受け入れ（※平成 26 年度末時点）などにつながっており、地域活性の原動力となっている。

飛躍のカギ（新分野進出／人材）

(株)小野写真館

（フォトスタジオ、ブライダル式場運営）

茨城県ひたちなか市

設立：1988 年（昭和 63 年）
資本金：1,300 万円
従業員数：120 名

企業概要：

フォトスタジオ・ブライダル式場運営。写真館の運営にブライダル事業を融合させた経営スタイルで、写真館や結婚式場を県内 10 箇所で運営。

本業の強みを活かせる新分野を検討し、多角化に成功

1. 直面していた課題

各地域の写真館の多くは、少子化の流れの中で、お宮参り、七五三、成人式等、晴れの舞台での撮影需要が先細ることが確実であり、新たな経営形態の検討に迫られている。同社も同様の状況に置かれ、結婚式場から間接的に仕事を受注する下請け業務にも危機感を募らせていた。

2. 突破口となったアクション

外資系金融機関での勤務経験のある現在の社長は、米国で写真を学んだ際、日本と米国のウェディング事情の違いに着目。日本ではまず始めに「結婚式場」を決めるが、米国ではまず「写真館」を決めることに驚いた。日本においても、写真事業とそこから密接に関連性のあるブライダル事業とを融合させた新たなビジネスモデルを構築することが可能なのではないかと考え、展開を決断。
結婚式場から顧客へ提案や外注手配など従前からのブライダルビジネスの常識を根本から覆し、徹底的な顧客オリエンテッドのブライダル事業を構築。顧客ニーズに細かく応じる専門性をもったサービス業への転換を実現。
１０００名以上の会員顧客の好みを分析し、各サービス部門のサービス内容の見直しを行い、顧客のこだわりへ細かく対応して行く中で、サービスの内製化をすすめ、さらには、ブライダル企画会社の運営、式場の再生プロデュースなどを新たに手がけることとなり、総合ブライダル事業へと発展した。

3. アクションの結果

業容拡大の結果、店舗数の増加（１０店舗）にも繋がり、顧客のこだわりにきめ細かく対応できるサービスが評判を呼び、県外利用者が3割を超える。直近3年の売上は、５．８億円（２０１１年）から8.０億円（２０１３年）に拡大し、毎年2割程度増加。従業員はブライダル事業を始めた2006年の20名から2014年には120名に増加している。

4. 今後の更なる発展

現在、日本式サービス業の東南アジアへの進出を目指している。

飛躍のカギ(新分野進出／人材)

(有) イトーファーマシー

(医療・福祉業)

三重県鈴鹿市

設立:1987 年(昭和 62 年)
資本金:300 万円
従業員数:33 名

企業概要:

1987 年、調剤薬局として創業し、1997 年より介護事業に参入。居宅介護支援、訪問・通所介護サービスの他、介護用品のレンタル・販売を行っている。

IT 化により作業負担を軽減

1. 直面していた課題

訪問介護事業においては介護保険へのレセプト請求のための報告書作成が必須で、ヘルパーは、介護業務が終わると支援者宅から事業所へ戻って、報告書作成業務に従事しなければならない。この移動時間、報告書作成時間に時間がとられ残業となってしまううえ、手書きの報告書では字が読めなかったり、ヘルパーによって記載するレベルがバラバラであったりなどの問題が発生していた。

2. 突破口となったアクション

平成 13 年度に経営革新計画の認定を受け、介護事業の IT 化のために三重県産業支援センターの専門家派遣を依頼したのがきっかけですとなり、IT 化への道筋をつけた。
平成 15 年度には IT 活用型経営革新モデル事業(経済産業省)に選定された。介護作業ひとつひとつを洗い出し、介護手順書を作成し、IT 化をさらに進めた。ヘルパーが現場での介護内容を携帯電話に入力するだけで、そのデータが個人別介護実績記録、個人別介護支援経過表など様々な記録に転記されるシステムを構築した。
20 項目に及ぶ利用者満足度項目を調査してグラフ化し、現場のヘルパーの留意事項を月ごとに一覧化するなど、システムに様々な機能を持たせた。

3. アクションの結果

蓄積されたデータベースを活用にして、個々の利用者に合ったサービスを提供できるようになるとともに、日々の介護日誌作成が 5 分でできるなど、書類整備等の事務処理時間の削減と残業ゼロを実現した。
また、特定事業所加算の適用訪問介護事業者として認定され、事業所加算 10%が適用されたことや、作業標準化により、前年比売上高約 10%アップを実現。試算によると、1 カ月に約 180 万円のコスト削減を実現した。
加えて、ヘルパーの個人差を排した、介護サービスの標準化を実現。作業負担の軽減により社内研修・ミーティングが自主的に開催されるほど、ヘルパーのモチベーションが向上した。ミーティングの場での情報交換により、「気づき」が増え、新たなサービスの立案につながっている。

飛躍のカギ（新分野進出／人材）

油藤商事(株)

（ガソリンスタンド業）

滋賀県犬上郡

設立：1968 年（昭和 43 年）
資本金：5000 万円
従業員数：15 名

企業概要：

「エコ洗車」「バイオディーゼル販売」などの環境に貢献できる仕組みや、資源ごみ回収などの生活に密着したサービスを行っている。

環境に貢献できる仕組みと生活に密着したサービスの実行

1. 直面していた課題

ガソリンスタンドは、ガソリンや軽油販売による大気汚染や排気ガス問題、洗車廃水の問題など、環境負荷の高い業種であり、油藤商事のガソリンスタンドでも、大型タンクローリー1 台分のガソリンがわずか 2 日で消費され、洗車サービスでは、規制基準内であるものの、河川や湖を汚しているように思われている、といった課題があった。

2. 突破口となったアクション

ガソリンスタンド内の使われていないスペースを活用し、アルミ缶、ペットボトルの回収ボックスを設置した。また、家庭の廃食油を回収し、バイオディーゼルの精製･販売事業を開始した。さらに廃食油から作った環境にやさしい洗剤による自動車洗車サービスも開始した。

3. アクションの結果

ガソリンを入れるついでにゴミを持ち込めることにより来店者からの評判が良くなっただけでなく、ゴミを出すついでにガソリンを入れる来店者もあらわれ、商品品質による差別化が難しいガソリンスタンド業界にとって、来店動機を作り出すという大きなメリットにつながった。
また、ガソリンスタンド内で精製されたバイオディーゼルを販売、廃食油から作った洗剤による洗車サービスなどにより、地域における資源循環型社会の一翼を担い、ガソリンスタンドの社会的価値の向上にもつながっている。

4. 今後の更なる発展

脱石油依存が謳われる世の中に於いて、ガソリンスタンドの新しい形態であるエコロジーステーションとしての新しい形を目指す。

飛躍のカギ（新分野進出／情報）

（有）モーハウス

茨城県つくば市

設立：2002 年
資本金：300 万円
従業員数：5 名

（アパレル・授乳服製作業）

企業概要：

国内初の授乳服ブランド「モーハウス」を立ち上げ、商品の企画・販売行っている。

国内初の授乳服の企画販売

1. 直面していた課題

母乳育児中の母親は行動範囲が限られ、心身的な負担があるのにすべて我慢しようとすることから、子育てが辛く感じるという課題があった。

2. 突破口となったアクション

人前でも目立たず気軽に授乳できる授乳服の製品化に取り組んだ。
着用した授乳服で実際に授乳している様子を見てもらう「授乳ショー」を実施するとともに、11 月 3 日の「いいお産の日」、5 月 5 日の「国際助産師の日」に関連づけたイベントなどを開催。子連れでもっとも困難と思われる子連れ出勤のスタイルを発信し、授乳服を着用したスタッフを事務所、直営店で雇用し働く姿を見せる事により「子育てしていても自分らしく生きることができる」という新しいライフスタイルの発信を行った。

3. アクションの結果

商品・サービスの目新しさと品質の確かさにより、同社が口コミやメディアなどで話題になるにしたがい、徐々に顧客数が増加した。また、お産に携わる医療従事者との関係を大事にしており、商品の機能性を高めてきた結果、授乳用のブラは、日本で唯一、日本助産師会の推奨を得ている。
また、事業規模の拡大に伴い、段階的に生産方法を変更し、無理のない形での事業展開を実現した。
さらに、同業他社が業界に参入する中、製品づくりの指針「モーハウスの 10 か条」を徹底的に追求し、品質面にておいて絶対の自信を誇ることができた。また、同社はスタッフの 8 割が母親、しかも 2 割は子連れ出勤という陣容である。商品企画開発にあたっては、彼女達が何度も何度も″実証検査″を繰り返すことを通じて、言わば究極のユーザー目線により最高品質を保ち、他社が簡単に模倣できない独自のノウハウを生み出し続けることができている。こうした取り組みが奏功し、徐々にではあるが着実に右肩上がりの成長を果たしている。

飛躍のカギ（新分野進出／情報）

(株)エディオン

（卸・小売業）

大阪府大阪市

設立：2002年（平成14年）
資本金：119億40百万円
従業員数：8,788名（正社員）

企業概要：

家電製品、情報機器、リフォーム、玩具などの販売を行う。「エディオン」とグループ子会社が展開する「100満ボルト」を合わせ、全国各地に1212店舗（うちFC780店舗）を展開。直営店と小型フランチャイズ店舗のドミナント展開により、地域密着の事業活動を行っている。

リフォーム商品のパッケージ化による、価格の明確化と潜在需要の掘り起こし

1. 直面していた課題

家電製品販売競争の激化や住宅着工件数の減少により、家電製品の販売伸長が見込めない状況にあった。家電製品との関連が深い住宅設備のリフォームへの進出を検討していたが、ノウハウが十分にない中で、従来型のリフォームでは、見積もりなどにおいてトラブルが多く発生することが予想された。

2. 突破口となったアクション

リフォーム事業において、家電小売業として家電製品との関連が深いキッチン・バス・トイレのリフォームに絞り込んだパッケージ販売を導入した。設置や解体などの工事費用、壁や床などの内装まで含めたパック料金による分かりやすい価格設定と店舗で商品を確認できる安心感を高めた。
また、パッケージ販売により、商品の価格を抑え工期を短縮することができた。さらに、一部の店舗では、顧客との打合せに、3D ソフトを活用したシミュレーションを利用した提案を導入し、施工イメージを「見える化」することにより、顧客とのトラブルが減り、業務の効率化を実現できた。

3. アクションの結果

店舗をかまえている安心感と料金の分かりやすさから、これまでリフォームに興味をもっていたものの、実施に踏み切れていなかった消費者の潜在需要の掘り起こしに成功した。消費者にリフォームコーナーでふと足を止めてもらえるよう、現在使っている水回り設備と最新設備の使用効果の差を体感できる、複数の住宅設備メーカーの商品を比較検討できるといったリフォーム売場作りを行っている。「今より快適に」「今より便利に」「今より安心・安全に」を訴求することで、潜在需要の掘り起こしを行い、リフォーム受注につなげている。
地域の小型フランチャイズ店を展開している利点を生かし、リフォームサービスに、修理やアフターサービスといった家電製品的な考え方を取り入れ、地域密着によるサービスも提供している。さらに、リフォームに合わせた生活家電商品や省エネ商品、オール電化機器販売など、家電製品の販売促進という面からも効果を見せている。

4. 今後の更なる発展

国内 4 ヶ所にリフォーム研修施設を設置し、担当者の育成や技術向上を図り、更なる顧客満足度の向上を目指している。

飛躍のカギ（新分野進出／情報）

（株）データホライゾン

（医療関連情報サービス）

広島県広島市

設立：1982 年（昭和 57 年）
資本金：4 億 5420 万円
従業員数：88 名

企業概要：

1989 年の保険薬局向けシステム開発を皮切りに医療・保険分野に参入。1996 年から医療関連データベースの構築、2003 年からレセプト（診療報酬明細書）の電子化に取り組み、レセプト分析技術で特許を取得。保険者（自治体・健康保険組合等）向けにジェネリック医薬品通知サービス・糖尿病性腎症重症化予防サービスなど保健事業を支援するサービスを提供。

自治体（呉市）と連携した保健事業が「データヘルス」のモデルケースに

1. 直面していた課題

広島県呉市は、国民健康保険加入者の高齢化率が同規模の都市のなかでもっとも高く、一人当たりの年間医療費も全国平均の 1.32 倍（平成 24 年）と高かった。そのため、市民の健康増進と医療費適正化を図るための生活習慣病予防を柱とした保健事業の推進が求められていた。効果的・効率的な保健事業を実施するためには、データに基づく現状分析と課題の洗い出しが不可欠だが、そのデータの基となるレセプトには診療行為、投薬名等が傷病名と紐づいていないまま記載されており、傷病名ごとの正確な医療費が算出できず保健事業への活用が困難であった。

2. 突破口となったアクション

当社の特許技術を活用することで、レセプトに記載の診療行為、投薬名等を傷病名ごとに紐付け傷病名ごとの正確な医療費を算出し、現状分析と課題の洗い出しが可能となっただけでなく、傷病の軽度・重度といった病期を階層化し、効果的な保健指導を行うための対象者を抽出することが可能となった。これら技術を活用することで本来請求書であったレセプトを保健事業へ活用できる”宝の山”に変えることができた。

当社は呉市から預かったレセプトデータを分析し、糖尿病性腎症重症化予防事業の指導対象者の抽出やジェネリック医薬品通知サービスなどの医療関連情報サービスを提供することで、効果的・効率的な保健事業をICTの面から支援した。

3. アクションの結果

当社が抽出した指導実施定員 260 名（H22 年～H25 年度）のうち指導対象者に対して、呉市が糖尿病性腎症重症化予防事業を実施した結果、新規透析移行者の大幅な減少に貢献した。またジェネリック医薬品通知サービスや頻回受診者指導などにより、医療費適正化だけでなく、加入者の健康増進に伴う健康寿命の延伸など、投資を大きく上回る成果を生み出すことができた。

4. 今後の更なる発展

呉市のレセプトデータ等を活用した保健事業の取り組みは、「データヘルス」として「日本再興戦略」に明記され、法改正により全ての保険者に対してデータヘルス実施のための「データヘルス計画の作成」が義務付けられたことで全国への横展開が進んでいる。

今後、データヘルス関連市場の拡大が見込まれることから、当社は独自の高いレセプト分析技術と呉市をはじめ 300 を超える保険者に提供してきた実績をもとに、さらなる事業拡大を目指している。

飛躍のカギ（新分野進出／情報）

京西テクノス（株）

（電子機器補修サービス）

東京都多摩市

設立：2002 年（平成 14 年）
資本金：4,000 万円
従業員数：300 名

企業概要：

計測器、医療機器など電子機器全般のメンテナンスサービス

発想を大胆に転換することで製造業からサービス業に業態変換

1．直面していた課題

祖父の創業した電子機器製造業は、大手計測器メーカー、コンピュータメーカー等の１００％下請企業であった。同企業の社員であった現社長は、取引先からの受注頼みで不安定な経営状況に危機感を抱き、下請け関係からの脱却を目指して、新たな事業の柱を模索していた。

2．突破口となったアクション

現社長が経営に対する危機感を抱く中、電子機器の製造現場では、様々な計測器や製造装置が故障する度に機器メーカーに修理サービスを依頼していたが、メーカー側からの言い値でメンテナンス料を請求されている状況に疑問を抱いていた。
現社長は、この状況をむしろ逆手に取り、電子機器の補修サービスに特化したビジネスに商機があると直感。「装置の壊れやすいところは製造現場が一番知っている」との社員の発言にも自信を深め、新事業の立ち上げを決断。
同時期に、米国系医療機器メーカーから同社製品の修理業務の全面委託を打診されたことを契機に、２００２年に製造業からサービス業への業態転換を果たし、新たな会社の創設に至った。
通常では現場の課題を見落としがちなところ、同社は、小さな課題も見逃さず、経営に結びつけて大胆に発想を転換できたことが成功の要因。

3．アクションの結果

新たにメーカーサポートが終了した電子機器を「修理」と「再設計」で延命を図るサービスを開始。この結果、顧客が長年使い慣れた機器の寿命を延ばし、設備投資コストを削減できるとして、爆発的にヒット。
更には、医療機器修理業の資格を全国規模で取得し、取扱機器のバリエーションを広げたことで、サービス開始直後に7億円だった売上が、１０年後には４０億円に拡大。従業員数も６０名から３００名に増加。

4．今後の更なる発展

日本に居ながらにしてのグローバル展開実現を目指し、国内の国際空港内にグローバルリペアセンターを設置。国際物流企業と協調し、海外で稼働する電子機器の修理対応を推進。今後の本格的なサービス展開に向けた準備が課題となっている。

飛躍のカギ（企業体質の強化等／資金）

(株)加賀屋

（宿泊業）

石川県七尾市

設立：1958 年（昭和 33 年）
資本金：5,000 万円
従業員数：グループ全体 800 名

企業概要：

現在客室数 232 室を有する大規模旅館。
「プロが選ぶ日本のホテル・旅館 100 選」で、1981 年以来連続総合 1 位。
旅館業界のリーディングカンパニー。

料理自動搬送システムの導入

1．直面していた課題

当時、客室係が退職する理由の 1 つとして重い料理を運ぶ重労働が原因でした。また、新館建設計画にともない、問題だったのが調理場からお部屋への料理の運搬にかかる客室係の作業労力。大きくなっても今までと変わりなく細やかなサービスを実現し、少しでも長く働いて頂く事が課題でした。

2．突破口となったアクション

新館建設による規模拡大投資にともない、最上のおもてなしを提供できる環境と働く社員の労働環境を整えるべく、料理自動搬送システムを導入。

3．アクションの結果

料理自動搬送システムを導入したことで、客室に料理を運ぶ作業労力を軽減・効率化でき、客室係はお客と接する機会が増え、サービスの質の向上につながった。また、カンガルーハウスという母子寮と保育園を兼ねた施設を保有し、親子が安心して働ける環境を整えることで、社員にゆとりをもった労働環境を提供することができた。

飛躍のカギ（企業体質の強化等／資金）

(株)陣屋

（宿泊業）

神奈川県秦野市

設立：1918 年（大正 7 年）
資本金：4140 万円
従業員数：73 名

企業概要：

都内から1時間圏内にある大正7年創業の老舗温泉旅館。
客室数20で、日帰り温泉や料亭・レストラン、ブライダル、ケータリングなど旅館としては幅広い部門を手掛けている。

クラウドを活用した業務システムの開発・運用

1．直面していた課題

長年売上が低迷。現経営者が経営を引き継いだ平成 21 年の経常利益は 4,400 万円の赤字だった。現経営者が経営改善を行おうとしたが、顧客情報は社員個人の暗黙知になっており、原価管理も月次でしか数値管理ができていなかったため、判断材料が不足していた。

2．突破口となったアクション

クラウドプラットフォームを利用した情報共有及びデータ分析ツール「陣屋コネクト」システムを自社で構築し、日計の全体・部門別売上、部屋の稼働率、人件費、原価管理等の情報を全従業員に見える化した。併せて、全従業員がタブレット端末を携帯することとし、フロント・客室・レストラン等のスタッフが各々の担当場所で最新情報を瞬時に共有できるようにした。
なお、クラウドプラットフォームを利用し、自社 SE によってシステムを構築したことによって、IT 投資の初期費用を抑制することができた。

3．アクションの結果

リアルタイムで情報共有が可能になったことにより、会議の減少、予約の重複や漏れ等のトラブルの防止、トラブルの即時共有による早期解決だけでなく、スタッフの頭の中にしか無かった顧客情報がクラウド上に蓄積することで、顧客情報から先読みした細やかな接客を実現できるようになった。
さらに、情報の蓄積及び売上等の日次管理に移行したことにより、予約状況から売上予測を自動生成でき、予約状況に応じた営業活動や迅速な経営判断が可能になった。
以上のような業務の効率化等の結果、新規事業であるブライダル事業にも積極的に人員を配置することができるようになり、平成 25 年の計上利益は 3,500 万円の黒字となった。

4．今後の更なる発展

陣屋コネクトを自社で構築し運用した経験を活かし、旅館業に特化した IT ベンダーとしての事業も展開し、他旅館に IT システムを普及する。

飛躍のカギ（企業体質の強化等／人材）

東京都江東区

設立：2003年（平成15年）
資本金：800万円
従業員数：300名

A 社

（運送業）

企業概要：

「タクシーは運送業ではなくサービス業である」がコンセプト。「ファーストクラスのおもてなし」をキャッチフレーズに全車ハイグレード仕様の車両でタクシーサービスを提供。

優良乗務員の行動を見える化・共有し、顧客獲得の確率アップ

1. 直面していた課題

従来のタクシー業界は歩合制であり、会社側が乗務員を評価する手段は、各自の売上高に限られていた。このため、乗務員がよい接客・接遇を行うことに対してのインセンティブが生まれにくかった。

2. 突破口となったアクション

乗務員自身のお客様からの“よい評価”を給与面にも反映させることができるシステムとして、スペースコンシェルジュという社内資格を設定した。車内に取り付けられているお客様登録カードに書かれたお客様の評価をもとに、評価し、優れた者にのみに与える資格で、これにより、個々の乗務員のサービス提供者としての自覚と向上心を高めることに成功した。

加えて、優れた乗務員の行動を他の乗務員が学ぶことができるようにするため、タクシーに GPS を搭載し、10m 単位で各車の走行軌跡を割り出し、優良乗務員の行動分析を実施した。その分析結果を活用して、曜日・時間・天候に応じ、どのように走行すればお客に見つけてもらえるか、長距離のお客に乗車してもらえるか、の走行パターンを解析して、乗務員研修にて各乗務員が学べるようにした。

3. アクションの結果

乗務員研修への参加は強制ではないが、研修参加者と非参加者の間で 1 日あたり約 1 万 4,000 円の売り上げの差が出ている。

また、業界平均を上回る高い実車率（約 50%）を実現するとともに、高い売上高を実現している（乗務員の売上水準は東京 1 日あたり平均 4 万 7,000 円に対して同社は 6 万 5,000 円。乗務員の年収は平均で約 600 万円弱）。

飛躍のカギ（企業体質の強化等／人材）

サマンサジャパン（株）

（業務請負業）

山口県周南市

設立：1962 年（昭和 37年）
資本金：7,000 万円
従業員数：正規 101 名、非正規 2,609 名

企業概要：

山口県周南市でビルメンテナンス業務、住宅建築、設備管理・工事業務、警備業務、試食販売業の業務請負サービスを提供。神奈川、長野、愛知、兵庫、福岡県など、関東から西の地域で支社や営業所を構えて事業を展開。

親孝行や接遇を重視の人づくり教育でサービスの高付加価値化を実現

1. 直面していた課題

清掃や警備業務は、シルバー産業といったイメージが強かったこともあり、業務規模を拡大していくにつれ、慢性的な人手不足で人材の確保が課題となっていた。

また、企業がコスト削減を進める時は真っ先に価格が下がり、景気が上向いても価格が上がるのは最後という事業の特性の中で、いかにサービスの付加価値を高めて必要とする受注金額を確保するかが課題となっていた。

2. 突破口となったアクション

「デミング賞」を受賞した地元企業の工場長から、「5S」を徹底実践したことで業績が向上したという話を聞いたときに、「整理、整頓、清掃、清潔、躾」の5S のうち、前の4つは清掃業務と同じことをしていることに気付いた。そして、清掃業務に「躾」を加えれば、お客さまの業績向上のお手伝いができると考え、自らの業を『繁栄手助け業』と定義し直した。

これを現場で実践するために、これまで裏方の仕事であった清掃業務を営業時間中に実施できるよう工夫し、ユニフォームのデザインをリニューアルし、レベルの高い接遇・マナーによって「見せる（魅せる）清掃」を実現した。この時の主力は若い主婦層で、家事や子育てで日々忙しい中でも、例えば「短い時間なら一週間のうちに何日か働ける、働きたい」という希望をかなえられる勤務シフト組みを行った。

これらの取り組みの成果を見極めたのち、1996 年に「奥様は魔女」の主役サマンサからネーミングした現社名へ変更した。

正社員もパート社員も同様に人づくり教育を実施している。特に親孝行ができずして、どうしてお客様に感謝ができようかとの思いで親孝行を大切にする価値観の共有と、トップ自らが全国を回り実施する理念研修（財務状況の説明）を実施し、接遇研修も徹底することで、単なる清掃業務に留まらず、笑顔や接遇で、施設を利用する顧客をもてなすサービスを提供。施設利用者からの「今日の特売品はどこで売っているか」といった質問に手を止めて答え、時には案内までずることもある。

複数のビルメンテナンス業者が集まるコンペの場では、他社にはないサービスを超えた付加価値を提案するために、日頃現場で実施しているはつらつとした動きや、さわやかな挨拶といったホスピタリティを実演する、パート社員による「パフォーマンス提案」を実施。

3. アクションの結果

従来、裏方の仕事であったがゆえにビル清掃業で軽視されていたサービス品質の向上を、現場で実際に顧客と接するパート社員への人材育成を通じて実現し、顧客だけでなく社員にも感動が与えられる会社作りを実践した結果、「魅せる」までに高めたサービスが高評価され、顧客からの名指しの受注や業界平均より高単価の受注を獲得できるようになった。

4. 今後の更なる発展

サービスという売り物の質を更に高め、「この品質やサービスでこの値段なら安い」と言われる商品サービスを目指している。今後、病院でのコンシェルジェ業務や電話交換、量販店でのインフォーメーションや試食販売、さらには住宅リフォームなど、あらゆる業種・業態のお客様の接点を担う「総合おもてなし企業」を目指し、多彩な分野でのサービスを展開する予定。

《受賞歴》

2013年 おもてなし経営企業選選出企業

2009年 ハイサービス日本 300 選（サービス生産性本部）

1996年 アントレプレナー大賞特別賞（ニュービジネス協議会）

飛躍のカギ（企業体質の強化等／人材）

トヨタカローラ秋田(株)

（自動車販売）

秋田県秋田市

設立:1962 年
資本金:1 億円
従業員数:288 名

企業概要:

トヨタ車の販売会社。10年ほど前から社内変革に取り組み、とくに最近1～2年間で劇的な変化を成し遂げ、全国新車登録台数が落ち込む中で、同社も登録台数は下がっているが、全国平均をはるかに上回る水準で食い止め、さらに利益は増えている。

社員に考えることのできる環境、考えざるを得ない環境を用意して、“自分の頭で考えて仕事をする社員を育てる”

1. 直面していた課題

国内需要が縮小する中、従来続けてきた訪問型営業から来店型営業へ大きく経営を切り替えることが必要だった。

2. 突破口となったアクション

10年前から、社長が確固たる意思を持ってオフサイトミーティングを行うべき社内体制を整備。しかし、当初は社員からの発言は少なく低調であり仕方なしに「社長の悪口を言ってみろ」と社長自らお題をふる有様。それでも社長は「オフサイトミーティングによって社員同士の垣根を低くし、問題意識を共有化することで改善を図る」ことをぶれずに継続したために、若手社員が徐々に活性化し、3年過ぎた頃にようやく顧客から「良くなった」と言う評価をもらえるようになる。これにより、幹部・中堅社員もカイゼンに意欲が増し、多様なオフサイトミーティングが自主的に開催されるようになり、改革が一気に加速した。
※オフサイトミーティングとは、スコラ・コンサルトが提唱する話し合いの手法であり、報告や連絡を中心とした会議とは異なり、メンバーが主体的に参加し、意見をお互いに言い合うこと、聴き合うことを大切にするミーティングである。

3. アクションの結果

「オフサイトの大切さに気づいた店舗は、『この場を作っていくのは自分たち』という自覚ができ、言われたことしかできない人だったのが、自分がすべきことを考えられるチームになる。チームワークが企業文化になると経営がずっと楽になる。」係長から幹部になった女性社員談。
トヨタ販売会社の中で、CS（お客様満足）表彰を何度も受賞。

4. 今後の更なる発展

日々問題を発見し、これを自分たちで解決することをいつまでも継続することにより、お客様のリピートを生み続ける。

飛躍のカギ（企業体質の強化／人材）

(株)パワーネット

香川県丸亀市

（人材派遣業）

設立:平成10年）
資本金:1700万円
従業員数:8名

企業概要:

地域密着型のビジネススクールで培った「教育力を活かした人財会社」として社長自らがキャリアカウンセラーとして転職者の人生の伴走役を掲げ、人材育成・人材派遣事業を行っている。ワークライフバランス推進企業として、特に育児をしながら働く女性の支援に力を入れている。

「人に仕事を合わせる」勤務体制で優秀な人財確保に成功

1. 直面していた課題

もともと女性社員の比率が多い会社であり、雇った女性社員が出産・育児で辞職してしまい定着しなかった。子育て中の女性は、子供の病気で休まなければならなかったり、保育所へのお迎えなどで残業がしにくいという状況にあり、育児をしながら正社員で働くという環境整備が十分でなかった。せっかく仕事を覚え、これから戦力になるというタイミングでの辞職は会社にとっての大きな損失であった。

2. 突破口となったアクション

子育て中の女性パート職員の雇用をきっかけに、これまでのように優秀な人財を求めるだけではなく、人を育てられる会社を目指し、子育てなどしながらも女性が働き続けられる勤務体制を整えた。

まずは、短時間正社員制度を取り入れ、女性社員の家庭事情に応じた勤務時間とするなど柔軟な勤務体制をとることとした。また、業務をチーム制で行い、朝・夕の打合せによる情報の共有化を徹底し、社員が急に休んだ場合でもチームでカバーできる体制を構築し、休暇を取得しやすい環境を整えた。

このように「仕事に人を合わせる」のではなく「人に仕事を合わせる」体制をとり、残業が多い社員がいれば業務分担を見直し、人が足りなければ人を雇うことにより、真にノー残業を実践している。

3. アクションの結果

このように「仕事に人を合わせる」のではなく「人に仕事を合わせる」勤務体制をとり、残業が多い社員がいれば業務分担を見直し、人が足りなければ人を雇うことにより、真にノー残業を実践した結果、社員も、限られた時間の中で仕事を終わらせようと努力し、仕事のスキルも上がり、生産性向上につながった。

また、自社におけるワークライフバランスや「女性が輝いて働き続けられる職場」作りの取組が、本業の人材派遣のサービスにおいても、働く女性ならではのきめ細かなサポートがサービスの質の向上につながり、派遣先の定着率向上につながっている。（売上げ額は、2013年時点で6800万円、離職率は3期前17％から前期0％となる。）

4．今後の更なる発展

今後は、女性経営者、女性幹部、女性社員等を対象に、「きらめき未来塾」を開講し、働く女性の意識向上、業務改善をテーマとした講義等を行い、また、企業の人事担当者を対象に「組織づくり勉強会」を開講するなど女性の雇用促進を推進していく。

飛躍のカギ(企業体質の強化等/情報)

がんこフードサービス(株)

(飲食業)

大阪府大阪市

設立:1969 年 2 月(昭和 44 年)
資本金:9500 万円
従業員数:3,702 名(社員数 732 名)

企業概要:

和食・寿司業態のレストランを関西を中心に約 80 店舗を展開する飲食サービス業

産総研の協力による最適シフト・レイアウトの設定

1. 直面していた課題

投入労働量は時間で把握されているが、付加価値創出に資する労働時間と、そうではない労働時間とに分けて定量データ化できておらず、必要な稼働計画改善の分析ができなかった。また、従業員の行動履歴が把握できていないため、サービスプロセスの改善を検討する上で、断片的な観察による改善をせざるを得ない状況にあったため、
・付加価値創出に資する投入労働量の削減
・付加価値創出に寄与しない投入労働量の温存
が生じていた。

2. 突破口となったアクション

産業技術総合研究所のサービス工学センターと共同で、店舗内での接客係の導線やエリア毎の滞在時間を科学的に計測・分析。この結果、接客係が接客エリアにいる割合は 40%以下であることが判明。接客係が配膳係の仕事を手伝っていて、接客に専念できていなかった。このため、配膳係を増員し接客時間を改善。
また、導線分析データを元に、顧客の待ち時間が最短となる従業員シフト、厨房レイアウトを割り出し、店舗オペレーションを改善。

3. アクションの結果

夜間の注文率が4割上昇。月商3000万円の店舗の月間経常利益が300万円アップ。

4. 今後の更なる発展

店で提供しているメニューの派生商品を開発し、通販、物販事業にも力を入れていきたい。

飛躍のカギ(企業体質の強化等／資金・人材・情報)

ベルグアース(株)

〔野菜接ぎ木苗の生産・販売〕

愛媛県宇和島市

設立:2001 年(平成 13 年)
資本金:3 億 3,149 万円
従業員数:269 名

企業概要:

愛媛県宇和島市に本社を置く、野菜苗等の生産･販売などを行っている会社。接ぎ木苗では国内トップの生産量を誇っており、また閉鎖型の育苗施設を活用した育苗や情報システムによる生産管理など企業的な農業経営を行っている。海外にも事業展開。

〔企業経営への組織転換〕

1. 直面していた課題

個人事業主としての重圧、事業の継続性を有する組織としてお客様から信用される体制づくり。

2. 突破口となったアクション

個人事業から有限会社への農業生産法人化(1996(平成8)年)。その後、“脱下請け”を目指し、自らが販売、研究開発を行う体制とするため、分社化して株式会社を設立(2001(平成18)年)。

3. アクションの結果

法人化し企業経営として、生産管理、品質管理、在庫管理などの製造業の手法を取り入れた。その後、株式会社を設立し、直接金融による資金調達力の向上、優秀な人材確保を図った。
同社は、2011(平成23)年に東証 JASDAQ に上場。売上高40億円、純利益1億6，800万円(2014年)で地域経済・雇用に貢献。長野、岩手、茨城に直営農場を開設し、順次、全国展開を進めている。

4. 今後の更なる発展

大手商社と連携し、海外展開を進めている。(経済産業省補助事業｢平成25度中小企業経営支援等対策費補助金(農業成長産業化実証事業)｣を活用)

飛躍のカギ(企業体質の強化等／情報)

医療法人社団　いでした内科・神経内科クリニック

(医療業)

広島県安佐北区

設立:1992 年(平成 4 年)
資本金: ―
従業員数:170 名

企業概要:

医療・福祉・介護サービス
外来診療、通所リハビリテーション、認知症デイケア、介護デイサービス、ショートステイ。

トヨタ生産方式の導入で顧客満足度を向上

1. 直面していた課題

改善前は60分以内で診察が終了した患者の割合が 38%と、診察時間の長さに悩んでいた。

2. 突破口となったアクション

職員全員が高い人間力を身につけ、利用者に最善の医療・福祉・介護サービスを提供することを理念に、「来院・受付から会計・帰院まで 60 分」という目標を掲げてトヨタ生産方式を導入し、徹底したムダ取りにはじまる業務プロセスの改善や効率化を実施した。

3. アクションの結果

60 分以内で診察が終了した患者の割合が、2 年間で 85%に改善。顧客満足度の向上に着実な成果を上げている。改善活動は日々の業務の一部になっており、職員の考える力、気づく力を自然にはぐくむ土壌をつくっている。

陥りやすいワナ（販路開拓／資金）

A社

東京都

設立：ー
資本金：ー
従業員数：ー

（モバイルコンテンツ・ゲーム事業）

企業概要：

携帯電話などのコンテンツ企画制作を手がけ、2000 年代前半には店頭市場（現・ジャスダック）に株式を公開。2000 年代半ばには人気ソフトを持つゲーム会社を子会社化するなど、その後も積極的なＭ＆Ａで業容を拡大していた。

拡大路線の失敗とメーンバンクの破綻が深刻な経営悪化招く

1．直面していた課題

・ グループ全体の事業見直し （急激な拡大路線からの転換）

・ 資金調達先の確保

2．陥ったワナ

・ 積極的なＭ＆Ａによる業容の急拡大。一時は、傘下に連結子会社 89 社、非連結子会社 25 社、関連会社 23 社を擁する一大メディアグループを形成するまでに成長。

・ 2000 年代後半をピークに、以降は急激に業績が悪化したことでグループ各社の再編・統合を進める一方、日本振興銀行（株）との間で株式相互保有による資本提携。

・ 業績悪化を糊塗すべく、取引先や関連会社との循環取引に手を染める。

3．反省点

・ 海外プロサッカーチーム、映画製作・配給会社の買収など、短期間のうちに国内外で手を広げすぎた。結果として、投資先の評価見直しに伴う多額の特損計上、有利子負債の急増を招いた。

・ 既存の取引金融機関からの資金調達が難しくなるなか、振興銀が主宰する「中小企業振興ネットワーク」に加盟したが、さしたる効果もないまま、2010 年代前半に同行が民事再生法の適用を申請。当社が実施していた投融資の回収も事実上不可能となり、経営悪化が深刻さを増すことに。

・ 証券取引等監視委員会（SESC）の強制調査により、粉飾疑惑が明るみに。株式市場、取引先の間で急速な信用収縮を招いたことが、最終的な倒産の引き金に。

4．まとめ

・ ゲーム事業を展開する自社ブランドが評価され、再生法申請後まもなく、同業他社が支援を表明。2010 年代前半に同社グループへ事業を譲渡したうえで、譲渡後の旧会社は破産処理された。

陥りやすいワナ（販路開拓／情報）

重光産業(株)

（ラーメン店舗展開）

熊本県熊本市

設立：1972年（昭和47年）
資本金：6,450万円
従業員数：96名

企業概要：

「味千ラーメン店」のフランチャイズ店舗を展開。
地元熊本で創業し、麺・スープも自社で製造。「医食同源」をモットーに素材にこだわりつつも、出店先の土地柄に即したメニュー開発も積極的に行い、国内外に約770店舗を展開中。

海外現地パートナとの見解の相違により海外展開に失敗したが、信頼できるパートナーと出会えたことで飛躍的に成長。

1．直面していた課題

創業当初は日本各地にフランチャイズチェーン展開をし、最盛期の昭和50年代には全国で200店舗まで増えたが、その後バブル崩壊による不景気の余波を受けて100店舗ほどに減少した。 この時期に海外展開を模索し始めた。

2．陥ったワナ

1994年に台湾に海外初出店。
当初は順調であったが、2年目以降売上げが落ち込み、最終的には撤退した。
現地法人が販売していたラーメンは、日本の味千ラーメンとは似て非なるものであったため、現地のオーナーに改善を求めたが、要求をのんでもらえなかった。

3．反省点

失敗の原因は、現地オーナーに当社の考え方を理解してもらえなかったこと。
この失敗で学んだことは、「味千ラーメンの味を守ってくれるパートナーと組まなければいけない」ということ。「味千ラーメンの味を尊重してくれるパートナーが見つからない限り、海外進出はしない」と決心。

1995年に香港で信頼できるパートナー（実業家）に出会い、北京にて中国現地法人を設立し、中国展開を開始。次いで1996年に香港にも出店し、好評を博す。
2007年、中国の現地法人「味千・チャイナ・ホールディングス」が香港市場に上場。これを契機として、店舗数が飛躍的に拡大。（2007年：241店舗 → 2013年：703店舗）

4．まとめ

当面の目標は、海外1000店舗の達成。

陥りやすいワナ（企業体質の強化等／資金）

B社

（酒類卸）

大阪市浪速区

創業：－
資本金：－
従業員数：－

企業概要：

大阪市内を中心に居酒屋などの飲食店、ホテルなど 1000 軒以上の得意先に事業を展開していた酒類卸業者。ビールをはじめとする各種酒類を中心に、各種調味料やびん・缶詰類などの食料品を販売。焼酎やポン酢では、自社ブランドの商品も販売していた。

杜撰な管理体制、新事業への資金流出など放漫経営で倒産

1．直面していた課題

・ 関係会社で開始した新規事業（飲食事業）の不振と同事業への資金流出問題
・ 本業における収益悪化

2．陥ったワナ

・ 業績が比較的好調だった当時においても、決済を滞らせるなど管理面はもともとルーズであった。
・ 2007 年 3 月に関係会社（株）拓伊商事を設立して飲食業へ参入。最終的に 5 店舗を展開していたが、収益を生み出すことはなく、当社が直接貸付した資金や、現社長を経由しての貸付金が出店資金や運転資金に充てられていた。また、店舗のリース契約を当社が行い、リース代金を負担していたようなケースもあった。
・ 別途、代表取締役への貸付を行い代表が私的な目的にも使用していたほか、複数の従業員が横領を行ったことで資金流出に拍車。

3．反省点

・ 飲食事業などへの資金流出が続くなか本業の収益も悪化。赤字が常態化していたが、有効な手立てを打てなかった。ここ数年は月 1000 万円程度の損失計上が続いていた一方、そうした状況と矛盾する試算表を作成するなどしており、倒産後には決算書に対する疑義が表面化した。
・ 民事再生法の申立前の発注において、申請日である 2 月 21 日以前の日付で納入日を指定するなど、倒産直前の行動も問題視された。

4．まとめ

・ 通常の民事再生事件では、旧経営陣に業務執行をさせながら再建を図るのが一般的。だが、当社は、資金流出や決算書に対する疑義、倒産直前の行動から、管理命令が出され監督委員が選任されることに。裁判所は再建に旧経営陣を関与させるべきではないと判断、業務執行や財産処分の権限は代表ではなく、管財人が持つという、民事再生としては異例の措置となった。

陥りやすいワナ(企業体質の強化等／資金)

D 社

(婦人服販売)

東京都

創業:－
資本金:－
従業員数:－

企業概要:

中堅商社の支援で再建中だった企業と、国内系投資ファンドが出資していた企業の株式を事業再生コンサルティング会社が取得し、合併してできた婦人服販売業者。20 代女性を中心に高い知名度を誇るブランドを擁し、ファッションビルなど海外も含め約 200 店舗を展開。

円安で資金繰り悪化、手形による資金調達で信用不安高まる

1. 直面していた課題

・ 円安や在庫過多による収益の低迷、資金繰りの悪化
・ 資金調達先の確保

2. 陥ったワナ

・ 合併前後、在庫過多から小売部門においてセールを多用。これが顧客の買い控えを誘発し、売り上げが減少傾向に。
・ 事業再生コンサルタントが小売部門買収にあたってデューデリジェンスを行った後に同社が資金ショートの危機に陥るなど、買収検討時よりも財務状況が悪化。見通しの甘さが表面化。
・ 生産拠点である中国における近年の人件費高騰、急激な円安により仕入れコストが上昇。これに伴いODM部門で赤字が常態化。

3. 反省点

・ 2014 年半ばに複数の市中金融業者に対して手形の割引を打診。取引業者に対して振り出した手形について、振出人である役員が割引可否について問い合わせを行ったことで、「不審手形」として割引を見送られた。当該情報が取引先の間で広まり、資金調達難に陥っている可能性が指摘され、信用不安が拡散してしまった。
・ 同様のタイミングで一部取引先に対して、支払いの延期を要請。旧シンガポールが中堅商社より債務免除を受けるなど支援を受けていた経緯もあって、取引先が警戒感を高める。

4. まとめ

・ 旧シンガポール部門やブランドについてはスポンサーが決定。ブランドごとの事業譲渡型のスキームを採用し、当社としては最終的に清算される見通しとなっている。

陥りやすいワナ（企業体質の強化等／人材）

E 社

東京都

設立：－
資本金：－
従業員数：－

（出版社）

企業概要：

出版および衣料・服飾雑貨などの通信販売業者。出版部門は、女性向け、男性向けなどの若者向けのファッション誌のほか、パズル関連、コンピュータ関連の雑誌、書籍、ムックを発行。

経営陣交代で現場社員の離反を招く

1．直面していた課題

・ 2010 年に株主がファンドに交代
・ ファンド傘下の別企業への資金流出問題

2．陥ったワナ

主力雑誌である女性誌は、ピーク時には発行部数 40 万部で大手コンビニチェーンでは前列に並べられるなど大ヒット。好調だった当社に目をつけたファンドが、2010 年に当社株式を買収したものの、ファンド傘下の別企業に資金が流出。
経営陣に愛想を尽かした敏腕編集長が退職。ファンド陣営は経営コンサルタントの経験はあったものの、出版業界での経験はほとんどなく、業績悪化に歯止めがかからなかった。
グループ各社は業績を立て直せず、不透明な資金操作に手を染めた挙句、次々に倒産。

3．反省点

グループ会社間の事業上のシナジーよりも、短期的な資金融通・獲得を重視する新経営陣のスタンスが今回の事態を招いた。
経営陣と現場サイドで、お互いの「出版」に対する考え方を共有できておらず、結果として、現場の優秀な社員が当社から離れてしまった。

4．まとめ

当社が有していたコンテンツのなかには優良コンテンツが複数あり、出版社やサイト運営会社などがコンテンツを買収し、再び出版もしくはネット配信されている。
なかでも主力の女性誌は、芸能コンテンツなどを手がける企業が発行元となり、2014 年 12 月に限定復刻版を発売。

陥りやすいワナ（企業体質の強化等／情報）

B社

東京都

（ステーキレストラン経営）

創業：－
資本金：－
従業員数：－

企業概要：

都内にステーキレストランを展開。大阪をルーツとするレストランの系列で、3 代続いた老舗企業。ステーキ弁当やカタログギフト、惣菜の販売も手がけ、有名百貨店にも出店していた。

BSE 問題と東日本大震災、外部環境悪化に打開策なく

1. 直面していた課題

・ リーマン・ショック後の景気低迷や BSE 問題、東日本大震災などに伴う消費者意欲の低下
・ 同族継承の中で、硬直的・閉鎖的な経営体質

2. 陥ったワナ

・ 消費者意欲の低下や店舗の老朽化に対する抜本的な構造改革が進まず。
・ BSE 問題や東日本大震災の発生による宴会需要の低迷。

3. 反省点

・ デフレ下での消費低迷に対し、低価格競争や高級路線などの打開策を打ち出さず、中途半端な料金体系など漫然とした経営を続けた。
・ 資金繰り悪化に伴い支払いの遅れが発生した際、現場レベルでの対応に終始することが多かった。経営陣による“誠意ある対応”に欠けたことで、取引先の信用を失った。

4. まとめ

・ 表向きは、消費低迷やBSE 問題による風評被害、東日本大震災後の宴会需要の減少が、倒産理由として陳述書にも挙げられている。たしかに、主力店舗であった「航空会館店」の上得意先が近隣に社屋を構える大手電力会社であり、震災後の需要が激減するなど、外部環境の悪化も要因といえるが、もう一方では、同族企業であるが故の“硬直化した経営体制”の問題も。
・ 消費動向に合わせた低価格化や、付加価値を追求した高級路線など、打つ手はあったはずだが、少なくとも取引先にはそうした“もがき”は見えてこなかったという。情勢が急変してからも、債権者に対して一切の説明がなく、長年の取引先の口から出た言葉は「失望」と「憤り」だった。

陥りやすいワナ（企業体質の強化等／情報）

G社

（衣料品製造販売）

東京都

創業：－
資本金：－
従業員数：－

企業概要：

メンズ向けの自社ブランドを展開。80年代のDCブランドブームを牽引した業者の一角であり、東京コレクションやパリコレクションへ参加した実績も有する。

DCブランドの衰退とファストファッションの台頭

1．直面していた課題

・ ブランドイメージの構築と維持
・ ファストファッションの台頭による価格競争の激化

2．陥ったワナ

・ 洋服の上下を単一ブランドで揃えることが「ダサい」と認識されるなど、DCブランドブームが衰退。そうしたなかでも、デザイナー色の強い新ブランドを立ち上げた。
・ 同ブランドの貢献により、2000 年代後半に過去最高の年売上高を計上。しかし、この成功体験により、ファストファッションが台頭した際、ブランドへの強いこだわりを捨てきれなかった。この結果、低価格志向に合わせた商品展開に切り替えるも、中途半端な安売りに終わった。

3．反省点

・ 時代の流れに逆らうことで、一時は経営危機を脱した。しかし、中長期的に見ると、最先端が求められるアパレル業界において、流行から取り残される形になった。
・ 低価格志向に合わせた商品展開に切り替えるも、社内には「いいものを作りたい。そうすれば売れる」という風潮が強く、「安かろう悪かろう」ともとれる商品を生み出すことを許さなかった。このため、原価の圧縮が進まず、中途半端な価格帯にとどまってしまった。また、この方針により、高級ブランドとしてのイメージも崩れてしまった。

4．まとめ

・ 民事再生法の適用を申請した直後に、東証 1 部上場企業がスポンサーに決定。同社のカジュアル部門強化を目的として、同社完全子会社に事業継承された。